





**محتوى + شرح** ( ما كُتب باللون الأزرق )

# إدارة الموارد البشرية

# HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

## أستاذ المقرر

## أ / عبد الله الجعفري

## إعداد وتنسيق

**الإراده والمستحيل & نووووون**

الفصل الأول ( ١٤٣٧ هـ - ٢٠١٥ م )

**لا تحدثني كثيراً عن الدين ,,,, ولكن**
**دعني أراه في سلوكك وأخلاقك وتعاملك**

# المحاضرة الأولى

## تطور ومفهوم إدارة الموارد البشرية

أولاً تطور إدارة الموارد البشرية :

( في البداية قبل الإسلام وفي الحضارات القديمة وجدت إدارة الموارد البشرية كـ ممارسة ، مثلاً " بناء سور الصين العظيم أو بناء الأهرامات ومثل هذه المشاريع الضخمة احتاجت إلى الآلاف من الموارد البشرية لإنجازها وبالتأكيد هناك إدارة وأشخاص مسؤولين عن تنظيم هؤلاء الموارد وتوجيههم لأداء مهامهم ) .

### ١- المنظور الإسلامي

إن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان ، وحدد الإسلام كثيراً من المفاهيم في مجالات متعددة تتناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم .

( الدولة الاسلامية بقيادة النبي صلى الله علية وسلم وعند بداية الدولة الإسلامية ظهرت ملامح كبيرة جداً لنفس المفاهيم التي تطرح في العصر الحالي ولكنها طرحت بأفكار ذلك العصر ) .

أمثلة للمجالات التي تناولها الإسلام :

❋ الاختيار والتعيين ( يختار ويعين النبي علية الصلاة والسلام الأفراد بحسب الصفات التي يجب ان تتوافر بصاحب كل وظيفة ) .

❋ المسئولية والتفويض ( كان النبي يولي المسئوليات للأشخاص ويفوضهم مثلا ارسل معاذ بن جبل الى اليمن لتعليمهم الدين الاسلامي وأرسل بعض الصحابة لجباية الزكاة ) .

❋ القيادة والرقابة على الأفراد ( كانت بوضع مجموعة من الصحابة المسؤولين عن إدارة السوق وإدارة بعض الاماكن التي تخص تجمعات الناس ) .

❋ التعويض المادي والضمان الاجتماعي (كان بعض الصحابة الذي يستشهد بالمعارك يرسل النبي لأهلهم مال ) .

❋ تحديد الصفات لمن يشغل الوظائف العامة والخاصة ( أن لكل وظيفة خاصة كانت او عامة خصائص معينه لمن يجب أن يشغل هذه الوظيفة وكان الاختيار على أساس المهارة والكفاءة وليس على أساس القرب والصداقة .

المرتكزات الإسلامية في التعامل مع الموارد البشرية :

❋ الوسطية :( من حيث التوازن بين الحقوق والواجبات والعدل والمساواة فلا إفراط ولا تفريط لا في اللين ولا بالشدة )

❋ الإنسانية : ( التعامل مع الناس بما يحفظ كرامتهم ويصون حقوقهم ) .

❋ الانتماء إلى الجماعة : (حيث لا يتميز الرئيس عن المرؤوس إلا بثقل المسؤولية الملقاة على عاتق الرئيس )

❋ التفاعل مع المتغيرات البيئية : (حيث تضع القيادة حسابات دقيقة لكل القوة المؤثرة في المجتمع "اجتماعية- اقتصادية - اخلاقية " وتستخلص منها ما يصب بالنهاية في خير المجتمع وصيانته )

## ٢- منهج الإدارة العلمية :

( في بداية القرن العشرين لما ظهرت الثورة الصناعية وبدأت المصانع تعمل وتنجز كان هناك عدد كبير من العاملين يعملون داخل المصانع فأتى العلماء ومن ابرزهم وأولهم العالم فريدريك تايلور وقال سوف ندرس كل وظيفة في كل مصنع  وندرس كل حركة في هذه الوظيفة وكل حركة كم تحتاج وتستغرق من الزمن حتى تنجز هذه المهمه فحدد معايير علمية تقيس الحركة والزمن

مثلاً : كيف نصنع القلم ؟ نحتاج مثلاً خمس خطوات وكل خطوة فيها كذا حركة وكل حركة تحتاج كذا دقيقة وكذا ثانية لإنجازها وكان هدفه كيف نستغل المورد البشري بأقصى صورة ممكنة ونلاحظ من هذه الطريقة فكرة ذكية وجيدة ولكن :

١. معاملة العامل في العمل كطاقة منتجه مثله مثل الآلة والموارد الطبيعية .
٢. تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن .
٣. إذا تجاوز العامل المحدد من الإنتاج يمنح علاوة تشجيعية على الزيادة في الإنتاج .
٤. ينظر إلى العامل كرجل اقتصادي هدفه الحصول على المال .

### الانتقادات الموجهة لمدرسة الإدارة  العلمية :

١ - تجاهلت جوانب أخرى يرغب العامل في إشباعها  كالجوانب الاجتماعية والنفسية والعاطفية .
٢ - انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في التوظيف ، التدريب ,الصحة والسلامة, ولكن من منطلق تحقيق أقصى إنتاجية بغض النظر  حول ما إذا كانت أهدافه ورغباته قد تحققت أم لا .

## ٣- مدرسة العلاقات الإنسانية :

تفرض معاملة العاملين معاملة إنسانية من طرف الإدارة ، بحيث تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية رضاءهم الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل.

### أسباب النجاح المحدود لمدرسة العلاقات الإنسانية :  (نجحت ولكن نجاح محدود )

١. عدم ثبوت مقولة" أن العامل السعيد هو عامل منتج . ( تجاربهم المستمرة اثبتت مع الوقت أن العامل السعيد ليس بالشرط يكون عامل منتج )
٢. تفترض عدم وجود اختلافات بين الأفراد، في حين أن ما يحفز موظف لا يحفز آخر. (يعتقدون أن المحفز الأساسي للجميع هو التعامل بإحترام )
٣. تجاهلت جوانب هامة ذات تأثير على الإنتاجية مثل قواعد العمل والإجراءات واللوائح. ( لم تركز على هذه الأمور مثل كيف نضبط العمل ونقوم بالمهام وفق اللوائح التي تضبط العمل مما أدى إلى وجود مشاكل كبيرة في عملية الإنتاج )
٤- تناست أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة وليست فقط المعاملة الإنسانية كطرق تقييم الأداء والاختيار الفعال .

## مقارنة بين مدرستي الإدارة العلمية و العلاقات الإنسانية

| منهج الإدارة العلمية | منهج العلاقات الإنسانية |
|---|---|
| العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلات والمواد الخام . | العامل عنصر إنتاجي هام ولكنه يختلف عن المواد الأخرى . |
| لابد من استغلال طاقة العامل من خلال تحديد معايير إنتاجية طبقاً لدراسة الحركة والزمن | ارتباط وتفاعل الفرد بالجماعة له أثر مباشر في زيادة الإنتاجية ( العامل السعيد هو عامل منتج ) |
| أهداف العامل هي أهداف اقتصادية فقط | هناك حوافز أخرى يهتم بها العامل بخلاف الحوافز الاقتصادية . |

**٥- إدارة الأفراد :** (مع تطور العلم ظهر تصور جديد وهو إدارة الافراد )

❖ نتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد، وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم، بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في شئون الأفراد تسمى إدارة الأفراد .

### نواحي القصور في إدارة الأفراد :

١) عدم التكامل بين نشاطاتها ذاتها (وجود مشكلة التنسيق داخل نشاطات إدارة الأفراد أدى إلى قصور في إنجاز العمل )

٢)عدم التناسق والتكامل بين نشاطات إدارة الأفراد ونشاطات الإدارات الأخرى . (بعض المرات يكون في تعارض مما يؤدي الى هدر الأموال والأوقات )

٣) الدور المحدود لإدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة. (دورها إستشاري فقط)

٤)نظرة القيادات للأفراد كعنصر تكلفة إنتاجي، بما يعني استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المنظمة ويوفر لها التكاليف. (تعتبر الموظف تكلفة أي خسارة ولابد أن تستخلص منه كل ما تستطيع وتستفيد منه بتطوير منظمتها )

## مقارنة بين إدارة الأفراد كوظيفة و إدارة الأفراد كقسم

| إدارة الأفراد كوظيفة | إدارة الأفراد كـ قسم أو جهاز |
|---|---|
| تعتبر جزء من مهام الإدارة, فكل مدير في المنظمه يمارس وظيفة الإفراد في القطاع الذي يرأسه . | تتولى مساعدة الإدارات الأخرى في القيام بوظائف الأفراد , مثل توفير احتياجهم من القوى العاملة وتطويرهم وحفظ سجلاتهم . (قسم مسؤل عن الأفراد وكل ما يخصهم ) |

ماذا يعني التحول إلى إدارة الموارد البشرية ؟ (تحول من إدارة الأفراد إلى ادارة الموارد البشرية )

❖ يعني التحول :

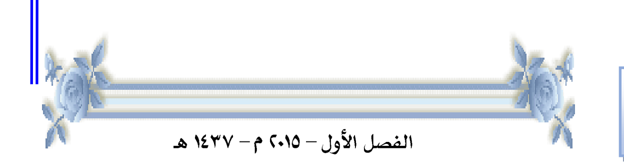
١- في المفاهيم تجاه الأفراد العاملين بالمنظمة، وتجاه الإدارة المسئولة عنهم .

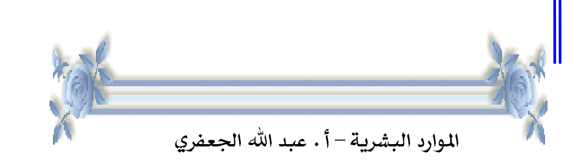
٢- التحول من الدور الاستشاري إلى الدور التنفيذي الاستشاري .

٣- ظهور مجالات جديدة مثل ( تخطيط المسار الوظيفي، إدارة معلومات الموارد البشرية .

## نقاط التشابه والاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

| | إدارة الأفراد | إدارة الموارد البشرية |
|---|---|---|
| الفلسفة | ترى الإنسان عنصر إنتاجي تابع تتصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يتحقق لها أقصى إنتاجية | الأفراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلا من أصول المنظمة والإنفاق عليهم يمثل اتفاقا يعود بشكل إستثماري على المنظمة (مثلا لما تقوم منظمة بصرف أموال طائلة على مجموعة من الموظفين بإرسالهم إلى دولة أخرى لإعطائهم دورات فالأموال التي صرفت هي بتخطيطها ان الموظف بالنهاية سيعود ويعيد قيمة هذه التكاليف ) |
| الهدف | تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد . | هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الافرد ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الموائمة بين احتياجات العمل واحتياجات الأفراد . |
| النشاطات | - تخطيط وتدبير الاحتياجات من الكوادر البشرية<br>- تطوير وتنمية الأفراد .<br>- تعويض الأفراد من خلال الأجور والرواتب .<br>- المحافظة على صيانة الأفراد .<br>- تنمية العلاقات مع الموظفين | - تحقيق وتدبير الاحتياجات .<br>- تطوير وتنمية الأفراد .<br>- تعويض الأفراد .<br>- تنمية العلاقات مع الموظفين .<br>ويضاف إلى ذلك تميز إدارة الموارد البشرية بالوظائف التالية :<br>- تخطيط وتطوير المسار الوظيفي .<br>- التطوير التنظيمي .<br>- الاتصالات و الإعلام .<br>- زيادة مجالات الخدمات . |
| الموقع في الهيكل التنظيمي | الإدارة العليا ولكن كإدارة استشارية . | الإدارة العليا كإدارة تنفيذية |





## ثانيا إدارة الموارد البشرية المفاهيم ، الأهداف، الاستراتيجيات

### ١- تعريف إدارة الموارد البشرية :

تتعدد تعريفات المقدمة الى إدارة الموارد البشرية ومن أهمها :

**التعريف الأول:**

تعني إدارة الموارد البشرية: سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين

**التعريف الثاني:**

إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم .

**التعريف الثالث : (بنظر الأستاذ أشمل)**

إدارة الموارد البشرية إدارة وظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال استراتيجية تشمل سياسات وممارسات متوافقة مع استراتيجية المنظمة

(بمعنى هدف إدارة الموارد البشرية بإختصار كيف أستخدم الموارد البشرية و أوفرها للمنظمة وأقوم بتطويرها وتدريبها وأحسّن أدائها وفي النهاية أستخدمها أفضل إستخدام كي أحقق أهداف المنظمة )

ادارة الموارد البشرية ادارة استراتيجية تعمل ضمن إطار المفاهيم التالية :

١. اعتبار المورد البشري اصل استثماري يجب إدارته وتطوير وكفاءته.

٢. إشراك ادارة الموارد البشرية في التخطيط الشامل للمنظمة.

٣. إعداد سياسات تتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية وطموحاتهم الوظيفية

٤. تهيئة مناخ وظيفي يساعد الموظفين على استثمار مهاراتهم وقدراتهم. (قضية مهمه)

٥. تصميم وإعداد أنشطة ادارة الموارد البشرية متناسقة مع أهداف وأنشطة الإدارات الأخرى

### ٢- أهمية إدارة الموارد البشرية

لرصد نقاط الأهمية، يتم تحليل النتائج السلبية المترتبة على سوء اختيار الموارد البشرية وسوء إدارتها، كما تظهر الشكل التالي:



### ٣- رسالة إدارة الموارد البشرية :

من أجل بناء إدارة قوية للموارد البشرية فإن الأساس هو وجود إجماع واتفاق على :
رسالة إدارة الموارد البشرية أي (الغرض الرئيسي لها وسبب وجودها)
التأكيد على استغلال الطاقات والقدرات بأقصى قدر ممكن من خلال وجود استراتيجيات بنَاءة في مجال الاختيار والتعيين والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين .

### ٤- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية :

يقصد بها الممارسات التنفيذية الفعلية ومجالات العمل في مجال الموارد البشرية.
(أي ماهي الخطة بعيدة المدى التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها في وقت معين)

أمثلة على إستراتيجيات الموارد البشرية :

- تعيين الخريجين الجامعيين الحاصلين على تقديرات مرتفعة.
- الترقية من داخل المنظمة .
- اعتماد برامج للتطوير لجميع المستويات الوظيفية .
- تقديم حوافز مالية أكبر من السائد في السوق للكفاءات النادرة .

### ٥- أهداف إدارة الموارد البشرية :

- ✓ قوة عمل متجانسة ( يقصد بها وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة مثل "مستوى ثقافي- تدريبي – الخلفية البيئية والحضارية والسلوكية والإجتماعية )
- ✓ قوة عمل منتجة (بمعنى أنها تستطيع أن تحقق الإنتاج أو الخدمة المطلوبة وفقاً للمعايير المحددة سواء كماً أو نوعاً بالوقت المحدد والمواصفات المحددة )
- ✓ قوة عمل فعالة ( ان ما يتم إنجازه يتم بأفضل الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت )
- ✓ قوة عمل مستقرة ( بمعنى أن تقلل من دوران العمل "خروج ودخول العاملين داخل المنظمة " يؤثر سلباً في إستقرار العمل )
- ✓ تنمية قدرات الأفراد ( تسعى دائماً المنظمة أن تنمي قدرات الأفراد خصوصاً مع تطور التقنية في هذا الوقت )
- ✓ تحقيق الانتماء والولاء ( أي الرضا الوظيفي )

### ٦- سياسات إدارة الموارد البشرية :

- ○ تمثل توجيهات أو قواعد إرشادية لمساعدة المديرين في تحقيق الأهداف، وتحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من سلوكيات، وموقف المنظمة من بعض القضايا الخاصة بالقوى البشرية، مثل سياسة عدم تعيين الأقارب. وحيث يتولى مسئولية إعداد هذه السياسات المسئولين عن إدارة الموارد البشرية.

### زيادة فعالية سياسات الموارد البشرية :

حتى يمكن أن تحقق هذه السياسات النتائج المرجوة منها فإنها لابد :

- أن تكون مكتوبة .
- أن تعمم على جميع العاملين .
- أن تراجع من حين لآخر .
- أن ترتبط برسالة واستراتيجيات وأهداف المنظمة ولا تتعارض معها .

### ٧- خطط العمل التنفيذية في إدارة الموارد البشرية :

خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله وفيها يتحدد الآتي :

١- ما هو المطلوب عمله ؟ (مثلا إقامة دورة لموظفي قسم المحاسبة )

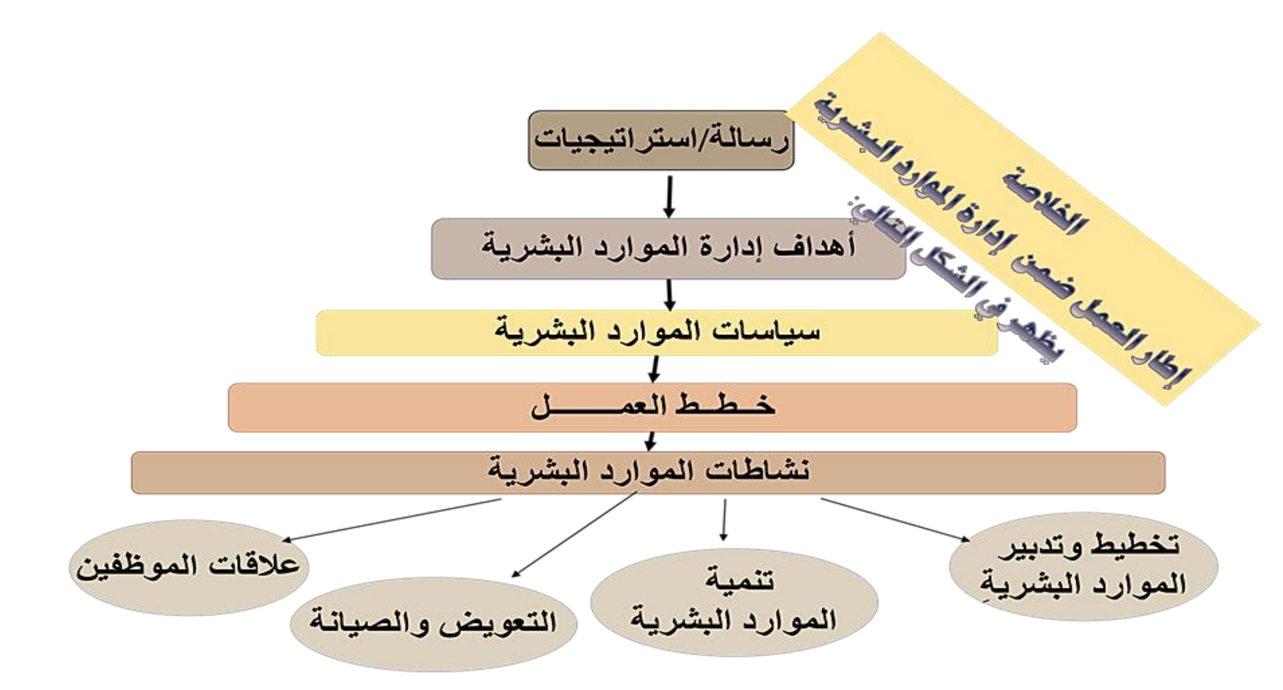
٢- كيف يتم التنفيذ ؟ ( نجهز المكان - نستقطب المدرب )

٣- من سيتولى التنفيذ ؟ (مدربين من داخل المنظمة أو من خارجها )

٤- متى يتم التنفيذ ؟ (نحدد وقت )

٥- ما هي الإمكانيات المطلوبة للتنفيذ؟ (المكان داخل المنظمة "قاعة الاجتماعات " أو خارج المنظمة )

٦- ميزانية التخطيط ؟ ( التكاليف المادية )



# المحاضرة الثانية

## نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية

✓ أولاً : العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية :

يقصد بها العمليات التي تتحرك من خلالها إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها ورسالتها

- ✓ التخطيط .
- ✓ التنظيم .
- ✓ التوجيه .
- ✓ الرقابة .

١-تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية :

يقصد بها توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في أقسام معينة بالمواصفات المطلوبة

✓ خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية : >> ركزو في التفاصيل مهمه با لإختبار

١- تحديد وتحليل نوع الأعمال المطلوبة .

لازم نقوم بتحليل طبيعة نشاط المنظمة أو القسم أو سوق العمل وتحليل الوظائف ومكوناتها وصلاحياتها ثم نقوم بتوصيف الوظائف من مهام وظروف العمل ومتطلبات الوظيفة .

٢-تقدير العمالة المطلوبة .

نقوم بتحديدها على حسب عنصرين (حجم العمل – الإحلال ) ويقصد بالإحلال ترك الموظف لوظيفته وله جزئين "ترك مؤقت مثل إجازه أو إعارة أو ندب " وترك دائم مثلا ينتقل الى منظمة أخرى أو يحصل على ترقية أو يتقاعد أو يحدث له إصابه تمنعه من العمل .

٣- تحليل الوضع الراهن . من اجل ان نعرف العدد المتاح لدينا نقوم بحساب عدد الأفراد في أول الفترة + عدد الأفراد المعينين أخر الفترة – احتياجات الإحلال .

٤- تحليل سوق العمل .

نعرف العرض الموجود بالسوق من ناحية الكم والنوع وماهي الجودة الموجودة ودرجة الطلب والمنافسة على العمالة وهل يوجد شركات لها نفس الطلب ومن ثم دراسة قدرات المؤسسات التدريبية والتعليمية وماتوفره المنظمات والجامعات من قدرات مميزة .

٥- تحليل العجز والفائض الكمي والنوعي . إذا كان في وجود فائض عدد كبير من العاملين في السوق بناء على عددهم أو كفاءتهم بالتالي لابد أن نشدد في معايير الاستقطاب والإختيار لوجود عدد كبير ولكن عند وجود عجز لابد أن نتساهل في عملية التعين لأن نحتاج **موظفين والعدد الموجود قليل .**

٦- مواجهة العجز والفائض .

## ٢-تنظيم الموارد البشرية :

### خطوات التنظيم

١- تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية في المنظمة .لكل منظمة أهداف معينة تختلف عن المنظمات الأخرى بحسب حجمها وقوتها وحسب نوع النشاط الذي تقوم به .

٢- تحديد نمط إدارة الموارد البشرية ( مركزي ) و ( لا مركزي ) يقصد بالمركزي ان ادارة الموارد البشرية تفضل أن يكون لها يد في اتخاذ القرارات ويقصد بـ لامركزي ان تقوم إدارة الموارد البشرية بتفويض من يكون تحتها لإتخاذ القرارات

٣- تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية .

٤- ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية . مثلاَ تخطيط الموارد البشرية ونترجمها إلى وظائف مثل وظيفة الاستقطاب و وظيفة التعين و وظيفة التهيئة

٥- تجمع الوظائف وتنسيقها في مجموعات : ( إدارات - أقسام - وحدات )

٦- تحديد السلطات الإدارية والكمالية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية . نحدد لكل مستوى تنظيمي القرارات اللي راح يتخذها والمسؤليات التي تكون تحت تصرفه

٧- تصميم إجراءات ودورات العمل والسجلات والدورات .

## ٣- توجيه الموارد البشرية :

بمعنى كيف يتم توجيه العامل ليقوم بمهامه بشكل صحيح .

١-شرح المهام والأعمال المطلوبة .

٢-تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمة . بحيث مايكون في تعارض مهام ادارة الموارد البشرية مع الاقسام الاخرى مثل قسم التسويق والمحاسبة

٣- مساعدة الأفراد على تنفيذ واجباتهم.

٤- دعم التعاون بين الأفراد وتشجيعهم وتحفيزهم بغية استغلال كامل طاقاتهم.

٥- حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية

## ٤- رقابة الموارد البشرية :

١-تقويم إنتاجية الإفراد وأدائهم . أي مراقبة إنتاجهم هل يسير بشكل صحيح واذا كان هناك ملاحظات يعني انهم يحتاجوون إلى تطوير وتدريب

٢-تقويم نظم وسياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية.

أي هل السياسات صحيحه هل فيها أخطاء يمكن العصر أو الفترة الزمنية تحتاج إلى تعديل بعض السياسات أو قد تكون أهداف الموارد البشرية تصلح لفترة و لا تصلح لفترة أخرى . ( يتبع ) .....

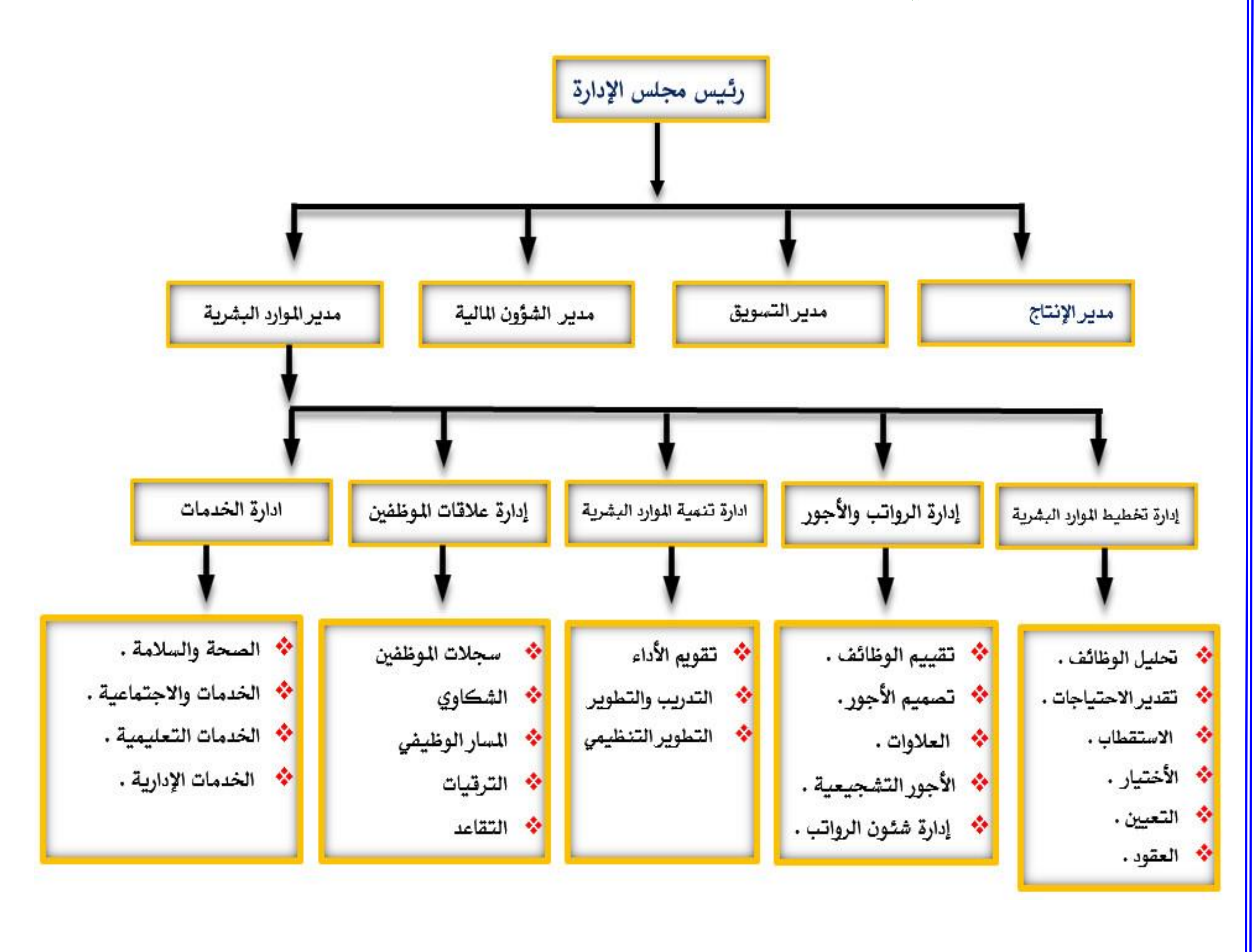
٣-تقويم إجراءات وقواعد العمل. هل تستطيع ان تضبط العمل وخطوات الموظف التي يقوم بها لأداء مهامه وهل في طرق أخرى مختصره أكثر توفر علينا وقت .

٤-تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية. أي قسم التخطيط هل الإعلانات التي يستخدمونها لاستقطاب الموظفين مميزه وهل تجذب أو لا تجذب

٥-تقويم نظم التدريب، الحوافز والأجور،المعلومات . هل الدورات التي قدمت فعاله والحوافز هل تساعدهم في الإنجاز بشكل أكبر وهل الأجور مناسبة للظروف الإقتصادية في تلك الفترة وهل المنظمة تجمع معلومات قوية ومركزه عن البيئة الداخلية والخارجية أو ان هناك حلل في هذا الجانب

٦-تقويم معدلات دوران العمل والغياب. هل الأمور في وجود العاملين في العمل مستقره مثلاً قسم من الأقسام في غياب كبير وهذا يرجع إلى كون المدير متساهل ويؤثر هذا في أداء الموظفين وقد تكون متعبة فلابد من مراجعة هذه الأمور .

✓ ثانياً : الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية :



تصنيف الوظائف ضمن إدارة الموارد البشرية :

| الوظائف التخصصية | الوظائف الكتابية | الوظائف القيادية |
|---|---|---|
| ❋ الاستشارات والتوجيه | ❋ السكرتارية | ❋ مدراء الأقسام |
| ❋ خبراء تقييم الوظائف | ❋ الاستعلامات | ❋ المدير العام للأقسام |
| ❋ خبراء تصميم وتحليل الوظائف | ❋ مشغل الحاسبات | ❋ القيادة الإدارية |
| ❋ خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز | ❋ التحرير | |
| ❋ خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي | ❋ الصادر والوارد | |
| ❋ خبراء التطوير والتنمية الوظيفية | ❋ حفظ الملفات | |
| ❋ خبراء علاقات الموظفين | ❋ المساعدين الإداريين | |

✓ ثالثا: المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية :

❖ مهارات مدير الموارد البشرية :

✓ المهارات الفنية : تختص بطبيعة العلم. .

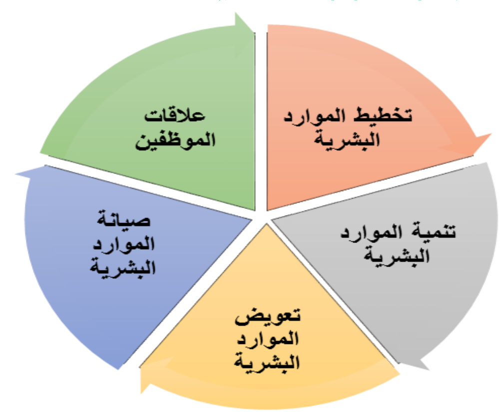
✓ المهارات السلوكية : الاتصال، التفاوض، تكوين العلاقات، التحفيز .

✓ المهارات الفكرية : القدرة على التفكير المنطقي، التنبؤ، اتخاذ القرار .

الخصائص التي يجب أن تتوفر في قيادة إدارة الموارد البشرية :

| الخصائص العامة | الخصائص المستمدة من الدين الإسلامي |
|---|---|
| ❋ معرفة بطبيعة العمل وجوانبه النظرية والعملية . | ❋ العدالة في المعاملة. |
| ❋ الإلمام بطبيعة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها. | ❋ الرحمة. |
| ❋ الإلمام بطرق العمل ومقاييس الأداء والإنتاجية. | ❋ عدم الاستبداد بالرأي. |
| ❋ معرفة القوانين والأنظمة الحكومية في مجال العمل. | ❋ اختيار البطانة الصالحة. |
| ❋ قدرة إقناع أصحاب المصالح. | ❋ تحري مصلحة المرؤوسين. |
| ❋ الاستماع والإنصات الجيد. | ❋ مراعاة تقوى الله والخوف منه. |
| ❋ تكوين العلاقات مع مختلف الأطراف. | ❋ الأمانة. |
| ❋ القدرة على الاتصال بمختلف الأشكال. | ❋ الكفاءة والمقدرة. |

- رابعا: النشاطات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :




**تخطيط الموارد البشرية :**

يدخل ضمن إطار هذا النشاط مجموعة البرامج المتنوعة مثل توصيف الوظائف وتخطيط الإحتياجات البشرية وتقدير الأعدادت اللازمة للعمل واخيراً عمليات الإختيار والتوظيف وهي أهم نشاط تخطيط الموارد البشرية .

**تنمية الموارد البشرية :**

يقصد بها تطويرالموارد البشرية وهي من أهم الأنشطة وتكلفتها مرتفعه نحاول تأهيل المورد البشري ونطورد لكي يؤدي عمله بشكل مميز .

**تعويض الموارد البشرية :** تعويض الأجور والرواتب بتقيم الوظائف ومقارنتها ببعض من أجل تحديد ماهو الأجر المناسب الأجر العادل لكل وظيفة وكيف تقارن بأجر وظيفة أخرى بمنظمه أخرى .

**صيانة الموارد البشرية :**

المحافظة على أصول المنظمة حيث أن كثير من الشركات تحاول أن تستقطب وتجذب الموظفين من شركات منافسة فهدف الصيانة هي ان تحتفظ بالمورد البشري من أن ينجذب لهذه الإغراءات عن طريق توفير منافع مالية مباشرة أو غير مباشرة وخدمات صحية وتعليمية واجتماعية وتوفير خدمات لأهل هذا الموظف .

**علاقات الموظفين :**

يقصد بها توفير التوافق والإنسجام بين الموظفين داخل المنظمة في إطار ضمان فرص التقدم الوظيفي للافراد وتخطيط هذا المسار بشكل جيد .

✓ خامسا: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى :

هناك إشتراك بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى في تحقيق أداء هذه المهام




( يتبع ..... )

✓ تدبير الكوادر البشرية : نبين كيف انه يوجد اشتراك بين إدارة الموارد البشرية والإدارة التنفيذية الاخرى في تحقيق هذا الأمر مثلاً إدارة التسويق تقوم بطلب تحدد موصفات ومؤهلات موظفين يريدون تعيينهم بالقسم فترسل هذه المعلومات والمزايا المطلوبة لإدارة الموارد البشرية التي تقوم بعمل إعلانات في محاولة استقطاب الموظفين الذين يمتلكون هذه الموصفات .

- ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات وامتحانات لتأكد من أن هؤلاء الموظفين يمتلكون المواصفات المطلوبة للوظيفة مع ما يتناسب مع سياسات التوظيف .
- ثم يقومون بعمل إختبارات طبية لتأكد من سلامتهم الطبية ثم يحيلونهم إلى الادارة التنفيذية التي طلبتهم وهذه الادارة تقوم بعمل إختيارات تخصصية في مجال العمل نفسة لتأكد من جودة الموظفين .
- ثم تقوم بوضعهم في الأماكن المناسبة لهم .
- ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتزويد المقبولين في العمل ببرامج الأمن والسلامة وساعات العمل والأجور والرواتب .
- ثم تقوم الادارة الاخرى بتعريف الموظفين بعمليات تفصيلية للوظائف والأقسام والملابس الخاصة بالعمل وساعات العمل وأدواته .
- ثم تقوم الادارة بالتدريب في موقع العمل وفق الخطة التي تضعها إدارة التدريب في ادارة الموارد البشرية .
- تقوم الادارة نفسها بتقييم أداء الموظفين وتتخذ القرار اذا الموظف يستحق نقل أو ترقية أو إنهاء خدمة .
- ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بحفظ الملفات الخاصة بالموظفين لمعرفة من يستحق ترقية في المستقبل .

✓ تنمية الكوادر البشرية .

تقوم بجمع المعلومات لوضع الخطط والاهداف واعداد البرامج التدريبية وتحديد مواصفاتها وتدريب المشرفين بالأقسام ليتولون مهام التدريب وتقوم الادارات الأخرى فيما يخص الموارد بتحديد الاحتياجات التدريبية واشعار إدارة الموارد البشرية بالمجال الذي تريد أن تركز علية وتنفذ البرنامج الاداري وفق الخطط التي وضعتها الادارة وتستعين بخبراء التدريب أي ان الادارة نفسها تقوم بتطبيق هذا التدريب والاشراف عليه .

✓ المحافظة على الأمن والسلامة .

تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراءات التفتيش الدوري على أيدي مهندسين مختصين لتأكد من إجراءات السلامة وظروف العمل وسلامة الآلات والمعدات واتخاذ التوصيات اللازمة لمنع أي حوادث قد تحدث في بيئة العمل أيضاً دراسة وتحليل الأداء في بعض الاعمال لمعرفة مواقع الخطورة فيها واعداد القواعد اللازمة لسلامة الاداء وتقوم الادارات الاخرى بإرشاد العاملين وتشجيعهم على الالتزام بأوامر الامن والسلامة مثل قضية الملابس اللازمة .

✓ علاقة الموظفين .

إدارة الموارد البشرية تقوم بتشخيص مشكلات العمل والعاملين واسبابها وتوقع أي معوقات والاستعداد لها والتعامل مع الادارات الاخرى في التقليل من حدوث المشاكل وتقوم بأعداد بحوث متخصصة حول عقود العمل خاصة فيما يتعلق بالأهداف والصياغة والاستفادة من هذه المعلومات وتقوم الادارات التنفيذية الاخرى بتطوير العلاقات بين الموظفين حيث يسود الاحترام المتبادل ومراعاة تطبيق الانظمة والقواعد بحزم ايضا تقدم الاستشارد لممثلي المنظمة عند مناقشة تجديد العقود .

# المحاضرة الثالثة

## تحليل وتوصيف الوظائف

### ✓ أولا: تحليل الوظائف :

❖ هي مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الأفراد المناسبين لشغلها. .

❖ هي عملية يتم من خلالها جمع المعلومات عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها في شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها، ومسؤولياتها، وصلاحياتها، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدى فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من اجل أدائها .

❖ الجوانب التي يركز عليها خبراء الموارد البشرية أثناء جمعهم للمعلومات الخاصة بتحليل الوظائف :

- الواجبات الوظيفية : الأعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف وتحديد كيفية أدائها وتوقيته .
- سلوكيات العمل : مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة مثل الاتصالات ، التقارير ، اتخاذ القرارات .
- الأدوات المستخدمة : مثل الآلات الحاسبة , الطباعة ,أو آلات العمل المباشرة في خطوط الإنتاج .
- معايير الأداء: المقاييس التي يتم على أساسها تقويم أداء الموظف .
- ظروف العمل : معرفة الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل .
- مواصفات شاغل الوظيفة : مستوى التعليم ، نوع التدريب ، درجة الخبرة ، الصفات الشخصية

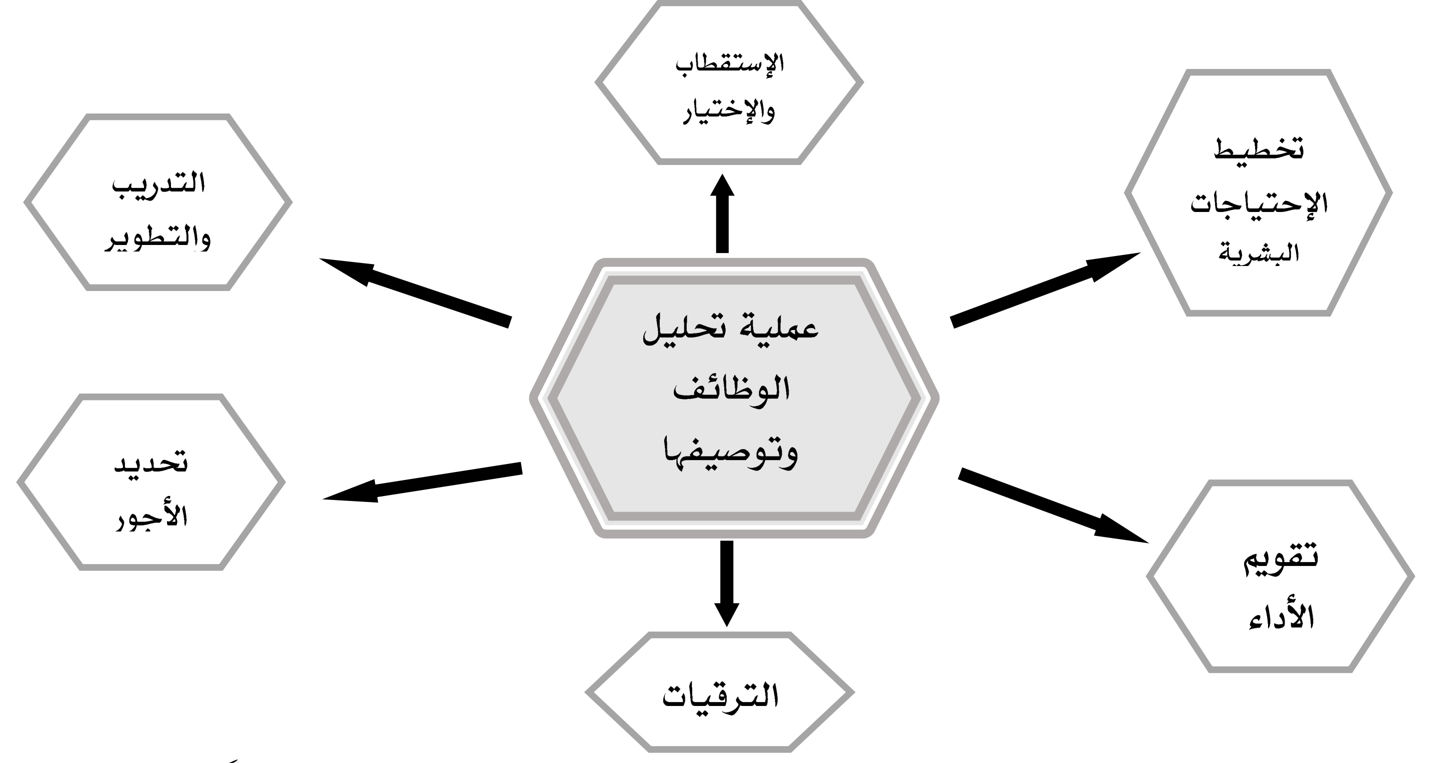
### ثانيا: مجالات استخدام نتائج تحليل العمل :

| في مجال | تساعد نتائج تحليل العمل في |
|---|---|
| تخطيط الموارد البشرية | ✓ تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا.<br>• تحديد المصادر المناسبة للحصول على تلك الاحتياجات. |
| استقطاب الموارد البشرية | • مساعدة الاستقطاب على جذب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل.<br>• تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في الأفراد المستقطبين . |
| اختيار الموارد البشرية | • تحديد القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة .<br>• تحديد معايير وطرق اختيار أفضل لموارد البشرية. |
| تدريب الموارد البشرية | • يحدد الأداء المطلوب من شاغل الوظيفة.<br>• يحدد المهارات المطلوب تنميتها في شاغل الوظيفة بغية نجاحه في وظيفته.<br>• يحدد المادة التدريبية والبرنامج التدريبي المطلوب. |
| تقييم الموارد البشرية | • تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية. |
| تعويض الموارد البشرية | • تحديد التعويض المناسب لمهام ومسؤوليات الوظيفة.<br>• تحديد الأجور والتعويضات المناسبة لمؤهلات شاغل الوظيفة. |
| تخطيط المسارات الوظيفي | • وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة .<br>• مساعدة وظيفة السلامة على وضع برامج الوقاية المناسبة بالمنظمة. |
| السلامة والصحة والأمن | • وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة .<br>• تمكين وظيفة السلامة والأمن من وضع برامج الوقاية المناسبة له . |

## ✓ ثالثاً : أهمية تحليل الوظائف :

- تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد .
- تحدد الالتزامات الوظيفية التي يحاسب عليها الموظف .
- تساعد في تحديد حجم العمل و بالتالي عدد ونوع الوظائف اللازمة .
- تحديد شروط ومؤهلات ومهارات شاغل الوظيفة .
- تحديد الحوافز المناسب للوظيفة .

## ✓ رابعاً : ارتباط عملية تحليل الوظائف بنشاطات الموارد البشرية :




**الاستقطاب والاختيار :** تتم عملية البحث عن الأفراد الصالحين واختيار الأفضل منهم يتم وفقاً لتحليل ووصف الوظيفة.

**تحديد الأجور :** عملية التحليل تبين طبيعة العمل وحجم المسئوليات والظروف التي تؤدى فيها ومن ثم يتم تحديد الأجر بناء على ذلك.

**تقويم الأداء :** يقدم تحليل الوظيفة معايير للوظيفة والتي تتخذ فيما بعد كمعايير لقياس الأداء.

**التدريب والتطوير :** حيث يحتوي تحليل وتوصيف الوظيفة مستوى المهارات ومن ثم يرصد لها التدريب المناسب.

**الترقيات:** حيث يبين التحليل أن لكل وظيفة مسئوليات وأعباء وعلى ضوء أداء الموظفين يحدد لهم آليات الصعود للوظائف الأعلى.

**تخطيط الاحتياجات البشرية:** يعتبر تحليل الوظيفة وتوظيفها الأساس الجيد لعملية التخطيط للموارد البشرية فيما بعد .

### ✓ خامساً : خطوات عملية تحليل الوظائف :

١-تحديد الهدف من استخدام تحليل العمل. وهي خطوة اساسية

٢-تحديد الوظائف والأعمال المراد تحليلها . مثلا محاسب – مدير مكتب - مدير إنتاج

٣-تحديد المعلومات المراد تحليلها (الاسم، المهام، المسؤولية، لأدوات الإشراف.) .

٤-تحديد مصادر المعلومات ( الخريطة التنظيمية , الهيكل التنظيمي، الوصف السابق للوظائف، المشرف المباشر، شاغل الوظيفة، الزملاء في العمل، المراجع العلمية، المنظمات الأخرى، مراكز الخبرة ) .

٥-اختيار أسلوب جمع المعلومات :

- الملاحظة .
- المقابلة. ( فردية ، جماعية ، مع المشرفين على الموظفين) .
- الاستقصاء (الاستبيان): نموذج يضم أسئلة عن طبيعة الوظائف وممارستها .
- قوائم التدقيق والمراجعة: استمارة مطبوعة تصف ماهية الأعمال والوظائف المراد تحليلها .
- سجل الموظف العام يسجل فيه الموظف ما يؤديه من مهام بشكل متكرر.

٦-جمع المعلومات عن الوظيفة.

٧-تحليل ومراجعة المعلومات واستخلاص النتائج

- الهدف المراد تحقيقه من الوظيفة.
- طبيعة وماهية عمل الوظيفة.
- عدد المهام ونوعيتها وأسلوب أدائها.
- الجهد المطلوب (جسدي، ذهني) لأداء مهام الوظيفة.
- حجم ونوعية المسؤولية المترتبة عن الوظيفة.
- الظروف المناخية والنفسية والاجتماعية التي تؤدى فيها الوظيفة .
- التعب والإرهاق المصاحبان لأداء العمل .
- نوع الأمراض والحوادث المهنية المحتملة.
- الخصائص والشروط الواجب توفرها في شاغل لوظيفة.

٨-إعداد بطاقة توصيف الوظيفة .

تساعد ادارة الموارد البشرية في اختيار الموظف المناسب وتحديد طبيعة الوظيفة التي ننشئها

**ما هي المصادر المفضلة لجمع المعلومات ؟**

الأفضل الاعتماد على أكثر من مصدر، بغية تحقيق الوفرة والدقة والموضوعية .

**ما هي معايير المفاضلة ؟**

- التكلفة . محاولة اختيار المصادر التي تكون تكلفتها اقل
- السرعة .
- الدقة . التواصل مع شخص يكون عامل بنفس الوظيفة
- الموضوعية .
- طبيعة الوظيفة .

✓ **سادساً : مبررات تحليل العمل :**

- يتم إجراء تحليل للعمل في الحالات التالية:
- عند تأسيس المنظمة لأول مرة.
- عند استحداث وظائف وأعمال لأول مرة.
- عند إدخال تغييرات جديدة على مضمون الأعمال والوظائف.
- التغييرات التنافسية المستمرة تفرض إلى أن يكون تحليل العمل عملية مستمرة بهدف موائمة مضمون الوظائف مع مواصفات شغليها.

أي مع تغيير التكنولوجيا اصبح في العديد من الوظائف تطور مثلا في السابق المحاسبين يستخدمون دفاتر اليومية والاستاذ بشكل يدوي والآن مع تطور المنظمات يقومون باستخدام اجهزة الكمبيوتر وحين نعمل تحليل للوظائف مره ثانية ونعيد تعديلها وتطويرها اكيد طبيعة شاغل الوظيفة بتتغير اذا كان الموظف لا يجيد استخدام الكمبيوتر وستكون مشكلة وحلها اما بتدريب وتطوير الموظف أو استقطاب شخص اخر.

- حديثا لم تعد الوظائف في المنظمات المعاصرة بحاجة لفرد يمتلك مهارة واحدة بل بحاجة إلى موارد بشرية ذات مهارات متعددة وعالية المستوى، تمكنها من العمل في عدة وظائف خاصة ضمن فرق العمل .

## ✓ سابعاً : بطاقة توصيف الوظيفة :

تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف،

مكونات بطاقة وصف الوظيفة

١. معلومات عن الوظيفة. .
٢. واجبات الوظيفة .
٣. مسؤوليات الوظيفة.
٤. متطلبات شاغل الوظيفة ( الشروط المطلوبة في الشخص المترشح للوظيفة )

- المعرفة : المؤهل العلمي والتخصص .
- المهارات : الاتصال، التفاوض، العمل ضمن فريق .
- القدرات : القيادة، الابتكار ، الحوار ، التحليل ، التكيف مع ظروف العمل .
- السمات الشخصية : الذكاء، سعة الصدر، الأمانة، الإخلاص، الطموح، الشجاعة، القوة البدنية .

# المحاضرة الرابعة

## تخطيط الاحتياجات البشرية

✓ أولا: مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

١-التخطيط: هو العملية التي يتم بموجبها يتم الاختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل، وهو العمل على تلافي إخطار المستقبل، وهو اتخاذ قرار حاضر لأحداث نرغب في تحقيقها مستقبلا . كما يعني التخطيط أين نحن اليوم وماذا نريد غدا ؟ هو اتخاذ قرار مسبق حول :

ماذا نعمل ؟ كيف نعمل ؟ متى نعمل ؟ ومن يعمل ؟

٢-مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الأفراد كماً ونوعاً، ولكنها عملية شمولية تقتضي تخطيط الجوانب التالية :

- ❖ تخطيط الاحتياجات النوعية والكمية من الأفراد.
- ❖ تخطيط الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- ❖ تخطيط التدريب و تقويم الأداء .
- ❖ تخطيط المسار الوظيفي ( التقدم الوظيفي – المستقبل الوظيفي)
- ❖ يشير تخطيط الموارد البشرية إلى تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع.
- ❖ تعني عملية تخطيط الموارد البشرية تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للقطاعات المختلفة فيها.
- ❖ يعرّف بأنه تقديرات وتنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها.

وتتمثل شروط عملية تخطيط الموارد البشرية في :

- ➢ يجب أن تكون عملية التخطيط للموارد البشرية في إطار عملية التخطيط الشاملة للمنظمة.
- ➢ أن تتم في إطار تحليل الظروف المحيطة بالمنظمة الداخلية والخارجية

✓ ثانيا: أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية :

- ❖ الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات بالمنظمة.
- ❖ تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة إنتاج أكثر بتكلفة أقل .
- ❖ يساعد المنظمة على التعامل مع الأنظمة الحكومية ذات العلاقة بالموارد البشرية .
- ❖ اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية .
- ❖ يساعد المنظمة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة . ( يتبع ...... )

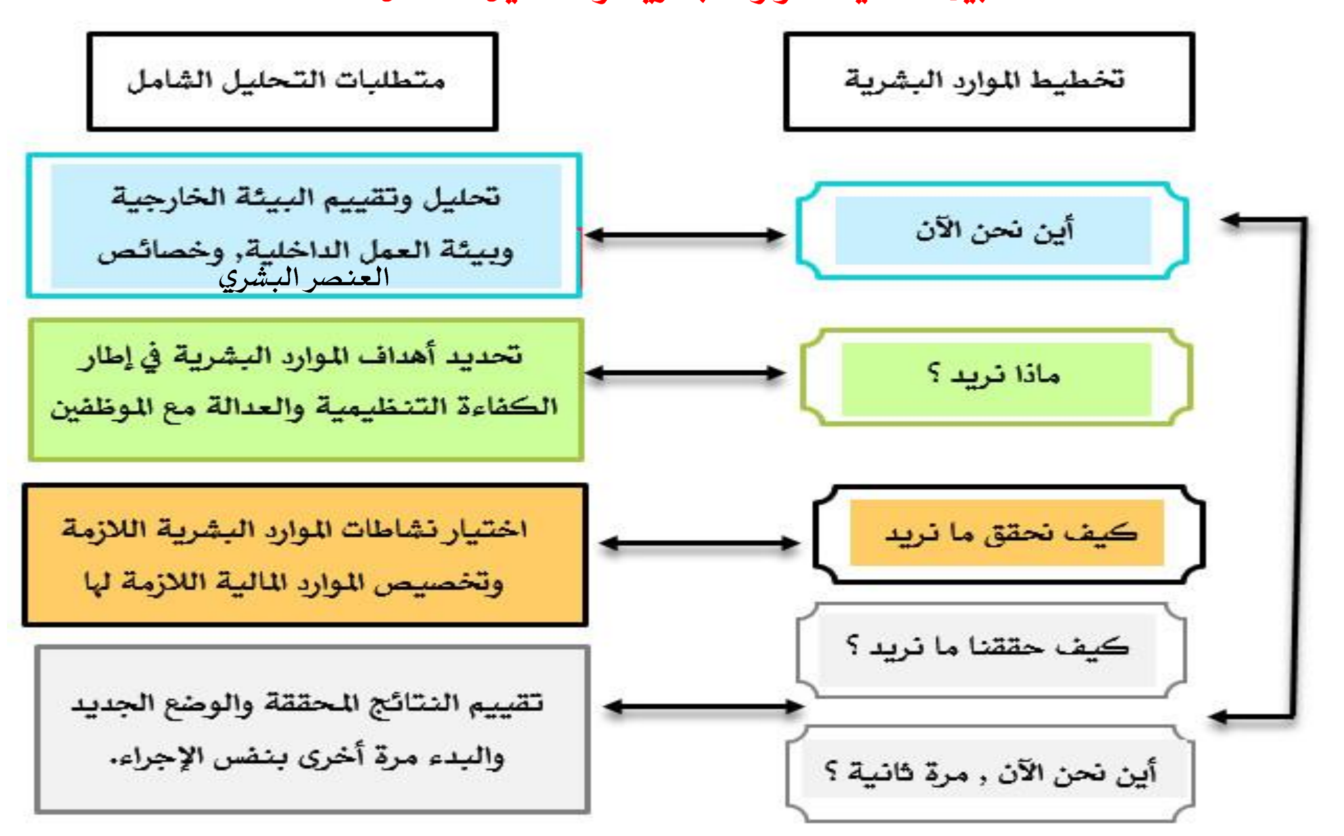
## ✓ أهداف تخطيط الاحتياجات البشرية

- ❖ استيفاء الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب نوعاً وكماً .
- ❖ المحافظة على طاقات المنظمة البشرية وزيادة دافعتيها للعمل .
- ❖ تحقيق التكامل بين الخطة الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية .
- ❖ إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب .
- ❖ مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها ( إنتاجية أكبر وتكلفة اقل )
- ❖ الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب .

## ✓ ثالثا: علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي :

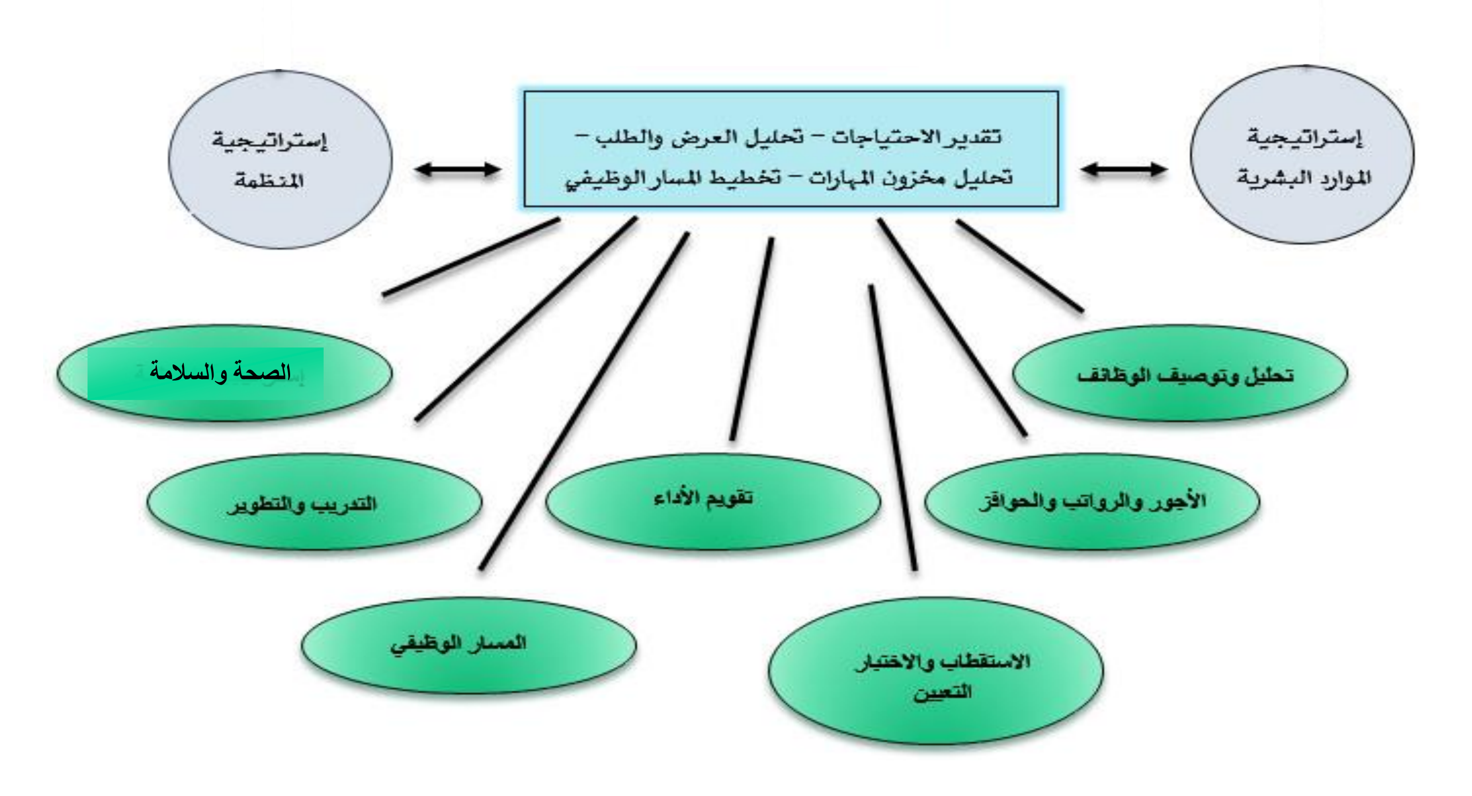
- ❖ التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تقوم بمقتضاها تقوم المنظمات بتحديد رسالتها وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف .
- ❖ هناك ترابط بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وهذا الترابط ينتج عن أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات العاملين .
- ❖ فالخطط الإستراتيجية للمنظمة لا يمكن وضعها موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقييم شامل لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة .

### العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتحليل الشامل للمنظمة



### ✓ تأثير تخطيط الموارد البشرية على النشاطات الأخرى للمنظمة

❖ تخطيط الموارد البشرية يرتبط في كل الإدارات الأخرى يؤثر على التسويق والإنتاج والمالية والمخازن والمستودعات ، أيضا داخل المنظمة يوجد ارتباط بكل هذه الأمور.




### العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

| عوامل داخلية | عوامل خارجية |
| --- | --- |
| ✓ طبيعة المنشأة | ✓ الأوضاع الاقتصادية العامة |
| ✓ حجم المنظمة ومجال عملها | ✓ أوضاع المنافسين |
| ✓ المركز التنافسي للمنظمة | ✓ ظروف سوق العمل |
| ✓ التكنولوجيا المستخدمة | ✓ مستويات التكنولوجية |
| ✓ المركز المالي للمنظمة | |
| ✓ الموقع الجغرافي | |

## رابعاً : خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية :

١. تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية, أو القيمة النقدية) للفترات المحددة للخطة .
٢. تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة (كميا أو نقديا) .
٣. تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة نتيجة لاستخدام طرق أو تكنولوجيا إنتاج جديدة وخصم هذا التأثير مقدرا بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة.
٤. حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغياب, دوران العمل, الإصابات والحوادث، نقص التدريب أو الخبرة, وإضافة هذه الساعات إلى الرقم الناتج في الفقرة ثالثا.
٥. احتساب ساعات العمل المطلوبة في الأعمال الإدارية والإشرافية. ثم إضافة ذلك إلى إجمالي المتحصل من ساعات العمل السابقة .
٦. تحويل الساعات إلى إعداد من العمالة المطلوبة ( مثلا سبع ساعات عمل يوميا ) ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقا لاحتياجات المنظمة .

### مثال

✓ منظمة من المنظمات تنتج ٥٠٠,٠٠٠ وحدة سنوياً وقررت ان ترفع إنتاجها خلال الخمس سنوات القادمة بمعدل ٢٠٪ أي من انتاج ٥٠٠,٠٠٠ وحده إلى ٦٠٠,٠٠٠ وحده سنويا أي عدد المنتجات المطلوبة ١٠٠,٠٠٠ وحده لأن ( ٦٠٠,٠٠٠- ٥٠٠,٠٠٠ = ١٠٠,٠٠٠ وهنا تكون الخطوة الأولى وهي تقدير حجم النشاط المتوقع .

- تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط الى ساعات عمل متوقعه .

أي انتاج ١٠٠,٠٠٠ وحده نريد انتاجها فكم تحتاج كل وحدة من هذه الوحدات من دقيقة نفترض ان الوحدة الواحدة مثلا انتاج قلم يحتاج نصف ساعه أي ١٠٠,٠٠٠ × $\frac{30}{60}$ = ٥٠,٠٠٠ ساعة عمل اذا نحتاج ٥٠,٠٠٠ ساعة عمل لكي ننتج ١٠٠,٠٠٠ وحدة سنويا .

- تحليل تأثير تحسين الانتاجية المتوقعة نتيجة طرق التكنولوجيا .

نفترض ان منظمتنا استحدثت مجموعة من الآلات وهذه الآلات تقلل من الوقت وتسرع عملية الانتاج فتوفر على العاملين في الانتاج ٨٠٠٠ ساعه وفرتها التكنولوجيا في السنه فنخصم من ٥٠,٠٠٠ –٨٠٠٠= ٤٢,٠٠٠ ساعة عمل .

- حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة الغياب .

نفترض ان من العمال من غاب أو منهم من أخطأ او اصيب بحادث او يفتقد الخبرة فسوف تتعطل عمليات الانتاج ونفترض ان عمليات الغياب أخرتنا ٣٠٠٠ ساعه فنضيفها للعدد الساعات أي ٣٠٠٠ +٤٢,٠٠٠ = ٤٥,٠٠٠ ساعة عمل .

- احتساب ساعات العمل المطلوبة في الاعمال الادارية .

نفترض ان ٢٠٠٠ ساعه مجموع الساعات التي يحتاجها المدراء لعملية ادارة هؤلاء الاشخاص فنضيف ٢٠٠٠ + ٤٥,٠٠٠ = ٤٧,٠٠٠ ساعة عمل .

- اخيرا تحويل الساعات الى اعداد من العمالة المطلوبة .

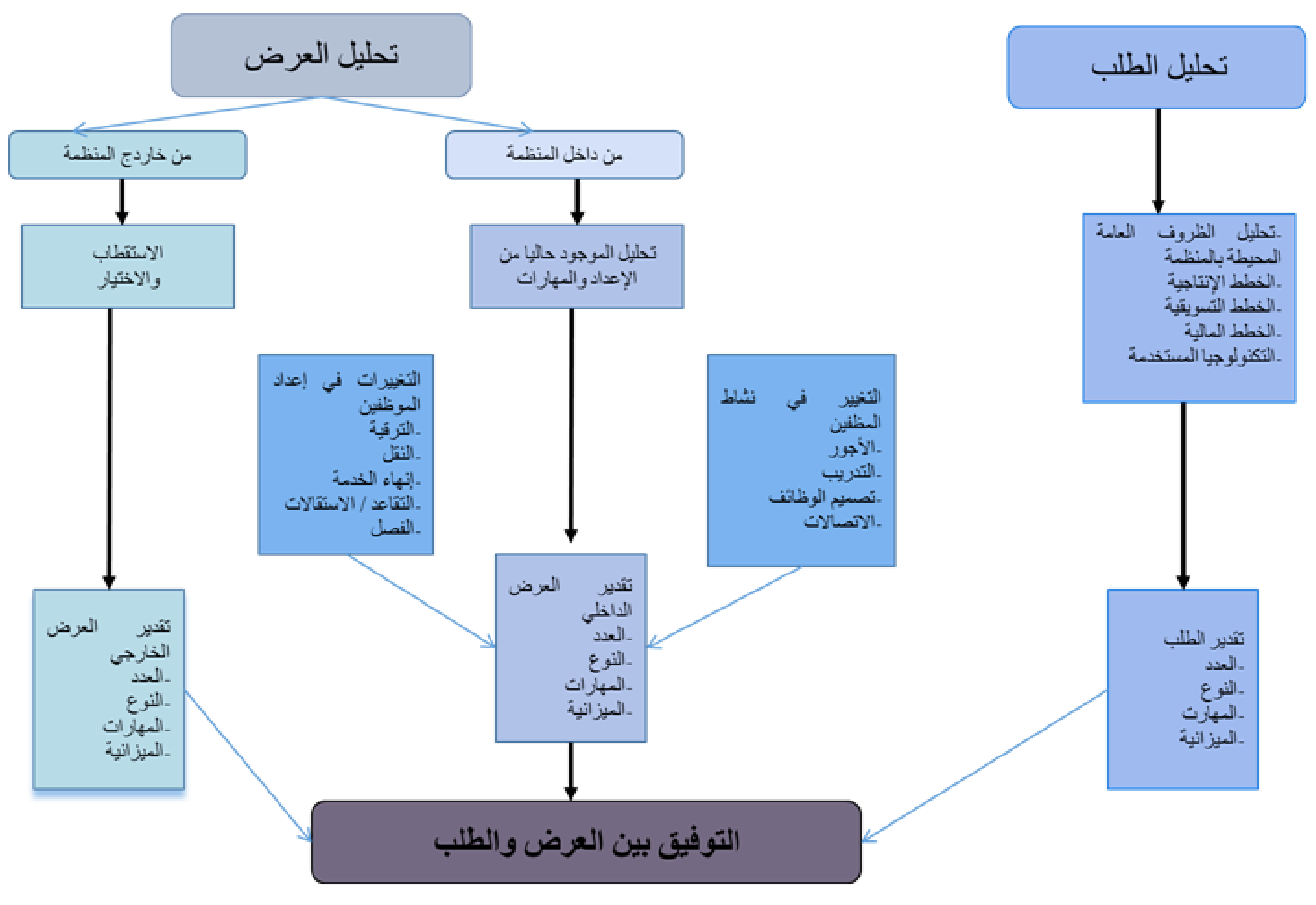
وهنا اذا اردنا تحويل ٤٧,٠٠٠ ساعه ومعرفة كم نحتاج من عامل لابد من معرفة في البداية العامل الواحد كم يشتغل من يوم في السنة نفترض انه يشتغل٣٥٥يوم بالسنة الهجرية نطرح منها ١٠٠ يوم اجازه ٣٥٥-١٠٠=٢٥٥ يوم عمل بالسنة ثم نحسب كم ساعة عمل باليوم نفترض ان العامل يشتغل ٧ ساعات يوميا
٢٥٥ يوم عمل بالسنة ×٧ ساعات = ١٧٨٥ ساعة سنويا ثم نقوم ٤٧,٠٠٠ ÷ ١٧٨٥ = ٢٦ عامل تقريباً
نحتاج لكي ننتج ١٠٠,٠٠٠ وحدة اضافية ٢٦ عامل

# المحاضرة الخامسة

## تابع تخطيط الاحتياجات البشرية

✓ خامساً : خطوات تقدير الاحتياجات البشرية :

١. تحليل الطلب المتوقع من إدارة الموارد البشرية .
٢. تحليل العرض المتوقع من إدارة الموارد البشرية .
٣. التوفيق بين العرض والطلب .




١. تحليل الطلب على الموارد البشرية :

❖ يوضح تحليل الطلب :

✓ عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل أقسام المنظمة .
✓ العمل المطلوب منهم .
✓ تحليل المهارات المطلوبة من الأفراد .
✓ التكلفة المتوقعة لاستقطاب الأفراد .

❖ في هذا يجب القيام بما يلي :

✓ تقدير حجم النشاط المتوقع للفترات المحددة للخطة ، مثلا سنويا .
✓ تحليل أعمق يستند على الموجود فعلاً من هؤلاء الأفراد، ومواقع عملهم الحالية والمستقبلية، ومعدلات الإنتاج السائدة في المنظمة .

## ✓ أساليب تقدير الطلب من الموارد البشرية

### ❖ الأساليب غير الكمية :

● **طريقة التقدير على أساس مراكز العمل :**

تناسب مجموعة من الشركات مثل المطاعم وشركات الطيران والمتاجر مثلا مطعم ( أ ) يبيع بيتزا وبنفس المساحة وبنفس الطاقة الانتاجية التي ينتجها بشكل سنوي يحتاج الى خمس موظفين وعندما تقرر الشركة فتح عشر فروع جديدة فأنها تحتاج الى ٥٠ موظف لتغطي فروعها .

● **طريقة التقدير الشخصي للمشرفين :**

تعتبر من اقدم الطرق وتعتمد على تقدير رئيس القسم أو مدير القطاع وتعتبر سهله وتستخدم في حالات قصيرة الاجل او اذا لم تتوفر معلومات كبيرة وابرز عيوبها الوقت الطويل الذي يقضيه المشرف وقد يقع في سلبيات عدم استطاعته التقدير بشكل صحيح .

● **طريقة التجربة والخطأ :**

تستخدم في ظروف معينة وليس لها اساس علمي فرضا قالت المنظمة انه كلما زادت المبيعات ١٥٪ راح نحتاج الى خمس مندوبين مبيعات وهذه الطريقة سهلة وبسيطة ومشكلتها ان لا تعطي اهتمام للظروف المتغيرة المحيطة بالمنظمة .

● **طريقة دلفي :**

تستخدم في الظروف المعقدة والغير مؤكدة وهي تستخدم غالبا في التقدير على المدى الطويل وتقوم على مبدأ أهمية الرأي الجماعي للأفراد وتقوم باستشارة مجموعة من الخبراء والمختصين وبعد دراسة الظروف المحيطة خارجيا وداخليا تقوم بتحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة .

### ❖ الأساليب الكمية :

● **طريقة تحليل الاتجاه :**

تعتمد على دراسة عنصرين الوقت والعنصر الذي يراد التنبؤ به مستقبلا فننظر الى احتياجات الموارد البشرية في الخمس سنوات الماضية وعلى اساسها نقدر ماهي الاحتياجات المستقبلية .

● **طريقة تحليل المعدلات :**

تستخدم بناء على معدل تحول بين عامل ومتغير مثلا احد المنظمات كانت تحقق مبيعات ٥٠٠،٠٠٠ريال بوجود مندوب مبيعات واحد واستطاعت ان تحقق مبيعات بقيمة خمسه مليون ريال مع وجود ١٠ من مندوبي المبيعات .

● **طريقة تحليل معامل الارتباط :**

تدرس الربط إحصائيا بين متغيرين ولابد ان نعرف ونتأكد من وجود ارتباط فعلي بين المتغيرين مثلا بافتراض ان مستشفى يريد زيادة السعة السريرية من ٢٥٠ سرير الى ٥٠٠ سرير وهنا على ادارة الموارد البشرية ان تدرس كم يحتاج المستشفى لمرضة .

٢. تحليل العرض على الموارد البشرية :

❖ أي تحديد القوى العاملة المتاحة أو المتوفرة سواء من داخل المنظمة أو خارجها .

١- العرض المتوقع من داخل المنظمة :

أي ما يتوفر لديها من قوة عاملة من حيث الكم والكيف حاليا ولاحقا، وذلك من خلال جمع معلومات عن القوى العاملة من خلال سجلات وكشوف المنظمة، وكذلك معرفة الزيادة المتوقعة والنقص المتوقع خلال فترة الخطة .

➢ خطوات تحليل العرض الداخلي :

١-تحديد عدد الأفراد الموجودين حاليًا .

٢-تحديد عدد الأفراد الذين سيستمرون في كل وظيفة .

٣-تحديد عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة .

٤-تحديد عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة .

العرض الداخلي = ( القوى العاملة الموجودة حاليا ) + (الزيادة المتوقعة في العرض ) – ( النقص المتوقع في العرض )

و من مصادر جمع المعلومات عن العرض الداخلي :

✓ مخزون المهارات : يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحالين في المنظمة ومعلومات تفصيلية عن كل موظف ( مؤهلاته – خبراته التدريب – الامتحانات –تطلعاته – رأي مديره المباشر ) وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في الشركات والمؤسسات صغيرة الحجم.

✓ طرائق الإحلال : أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة , والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حاليا , وتحتوى على :

عمر الموظف الحالي – مستوى أدائه . عمر المرشح للوظيفة – مستوى أدائه – قدراته مهاراته

✓ نظم المعلومات الآلية : تصمم المنظمة برامج أو تستخدم برامج جاهزة لمخزون المهارات .بحيث يسجل من خلالها الموظفين معلومات عن خبراتهم ومؤهلاتهم تخزن على الحاسب الآلي .

٢- العرض المتوقع من خارج المنظمة :

تلجأ المنظمات للخارج لتلبية احتياجاتها المستقبلية عندما لا تفي الأعداد الموجودة بها حاليًا لمقابلة هذه الاحتياجات .

❖ يقوم العرض الخارجي على توقع العمالة الخارجية التي يمكن أن تلحق للعمل بالمنظمة، ويستلزم هذا التوقع دراسة وتحليل والتنبؤ بمجموعة من المؤثرات الخارجية من أهمها:

❖ الظروف الاقتصادية العامة ( التضخم – البطالة – الميزان التجاري )، وكل ما انخفضت درجة البطالة في المجتمع كلما كانت هناك صعوبة في الحصول على العمالة والانتقاء منها ، والعكس صحيح.

❖ أوضاع الأسواق المحلية : قد تعكس هذه الأسواق بطالة شديدة في وقت لا تعاني فيه أسواق محيطة نفس هذه الظروف.

❖ أوضاع سوق المهن المحلية: قد تعكس الظروف السائدة فائضا في بعض المهن وعجزا في مهن أخرى .

### ٣. التوفيق بين الطلب والعرض:

بعد تحليل جانب الطلب المتوقع على الاحتياجات البشرية في المستقبل والعرض المتوقع من هذه الاحتياجات داخليا وخارجيا يمكن أن تظهر الصور التالية :

- الحالة الأولى : زيادة الطلب على العرض( حالة عجز ) .
- الحالة الثانية : زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض) .
- الحالة الثالثة : التوافق بين الكميات المطلوبة والمعروضة .

#### الحالة الأولى : زيادة الطلب على العرض (حالة العجز )

➢ أهم البدائل المتاحة للمنظمة :

- اللجوء لمصادر جديدة للتوظيف .
- استخدام وسائل للإقناع خلال الاتصال النشط.
- تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف .
- إطالة سن التقاعد.
- زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام .
- تحسين نظام الأجور والحوافز .

#### الحالة الثانية : زيادة العرض على الطلب ( حالة الفائض )

➢ أهم البدائل المتاحة للمنظمة :

- تخفيض ساعات العمل .
- تشجيع التقاعد المبكر .
- تخفيض عمليات التوظيف .
- اللجوء لسياسة إنهاء الخدمة .

#### الحالة الثالثة : تساوي العرض مع الطلب (حالة الاستقرار )

- في حالة تساوى العرض مع الطلب من الموارد البشرية من حيث الكم والكيف فلن تكن هناك مشكلة .
- قد يحدث توافق في الأعداد، ولكن لا يوجد توافق من حيث المؤهلات المطلوبة والمعروضة .
- قد يحدث زيادة في الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى. وهنا يمكن أن تلجأ المنظمة إلى توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في تصنيف آخر .

# المحاضرة السادسة

## الاستقطاب والاختيار

### أولاً : مفهوم الاستقطاب .

- ❋ يعني الاستقطاب البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل بعد ذلك للعمل .
- ❋ الاستقطاب هو البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل بالعدد والنوع المطلوب .
- ❋ الاستقطاب هو عملية خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف بالمنظمة .

### ثانياً : أهمية الاستقطاب .

- ❋ تبرز أهمية الاستقطاب بعلاقته المباشرة مع الإختيار والتعيين إذ يؤدي الاستقطاب لعدد كبير من الموارد البشرية إلى توفير بدائل انتقاء متعددة .
- ❋ الاستقطاب الجيد يوسع من قاعدة اختيار الموارد البشرية .
- ❋ تستطيع المنظمة من خلال الاستقطاب توصيل رسالتها للمرشحين وإعلامهم بأنها المكان المناسب لهم للعمل لتطوير حياتهم الوظيفية .
- ❋ تعتبر عملية الاستقطاب الخطوة الاولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة .
- ❋ يحدد الاستقطاب أفضل الوسائل للبحث عن الكفاءات ( عن طريق الإعلان ، الاتصال الشخصي ، الجامعات ، المكاتب المتخصصة ) .

### ثالثا : قواعد الاستقطاب

١-مركزية سياسة الاستقطاب .

- ❋ حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي . يساعد في استرجاع المعلومات بسهولة
- ❋ مراجعة المعلومات وتطويرها أو تعديلها حسب الظروف .
- ❋ توحيد إستراتيجية الاستقطاب و أساليبه .

٢- دراسة أوضاع سوق العمل .

- ❋ مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة .
- ❋ حدود سوق العمل / محلي / إقليمي /عالمي .
- ❋ الظروف الاقتصادية السائدة . البطالة – التضخم
- ❋ الإغراءات المقترحة من المنافسين .

٣- التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب .

## رابعاً : طرق الاستقطاب

١-الاستقطاب الداخلي : تلجأ المنظمات إليه في حالة الترقية ، وفي حالة عدم التوازن في توزيع مواردها البشرية .

✓ مزايا الاستقطاب الداخلي :

- وفرة المعلومات الكافية عن المترشحين داخل المنظمة .
- أحد أهم الحوافز المؤثرة في العاملين .
- انسجام كبير للعامل مع بيئة العمل وثقافة المنظمة .
- تساعد الترقية في الرفع من الروح المعنوية للعاملين .
- انخفاض تكلفة الاستقطاب الخارجي .
- يساعد على المحافظة على الموارد البشرية الحالية وعدم تسربها .

✓ عيوب الاستقطاب الداخلي :

- الاعتماد على الترقية ينقص من تنويع المعارف والمهارات التي تحملها الموارد البشرية الجديدة .
- تؤدي الترقية إلى نشوء الصراعات والإحباطات النفسية لدى غير المرتقين .
- حرمان المنظمة من كفاءات خارجية تساعد على التطوير والابتكار.

٢- الاستقطاب الخارجي :

✓ مصادر الاستقطاب الخارجي :

- هي مختلف الجهات الخارجية التي يمكن أن تزود المنظمة بحاجياتها من الكفاءات البشرية .
- الحاجة للموارد البشرية هي التي تحدد المصادر الخارجي التي تتوفر فيه تلك الاحتياجات .

✓ مميزات المصدر الخارجي :

- يزود المنظمة بموارد جديدة تحمل أفكار وثقافة جديدة تبعث الحيوية والنشاط في المنظمة .
- يزود المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها .

✓ سلبيات المصدر الخارجي :

- احتمال تعيين موارد لا تحمل المواصفات المطلوبة .
- يؤثر التوظيف الخارجي في الوظائف الرئيسية سلباً على الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة .

✓ وسائل الاستقطاب الخارجي :

- الإعلانات : أهم مصادر الاستقطاب الخارجي الذي يجب أن يراعي كل من :
  - ✓ اختيار وسيلة الإعلان المناسبة ( الصحف – المجلات المتخصصة – الجرائد ) .
  - ✓ صياغة وتصميم الإعلان بشكل مناسب ويراعي ما يلي :
  - ✓ يجب تصميم الإعلان بشكل جيد يثير الدافعية لطلب الوظيفة .
  - ✓ تحديد العمل المطلوب من المتقدمين .
- مكاتب التوظيف : التي تقوم بدور الوساطة بين المنظمات وطالبي العمل . منها المكاتب الحكومية ، مكاتب العمل الخاصة ، المكاتب التابعة لمنظمات غير ربحية ( الغرف التجارية – الجمعيات المهنية المتخصصة ) يتبع >

- مكاتب الاستقطاب الاستشارية : هي مكاتب تقوم نيابة عن المنظمة بعملية الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف و المقابلات .
- المعاهد والجامعات : مثل المعاهد والجامعات والمدارس المتخصصة ..الخ . يجب اختيار المؤسسات ذات السعة الجيدة من حيث خططها الدراسية وكفاءة مدرسيها .. الخ .
- مكاتب التوظيف بالمنظمات .
- الإعلان عن طريق الانترنت .

| | خطوات الاستقطاب للوظائف الكتابية | خطوات الاستقطاب للوظائف القيادية | |
|---|---|---|---|
| خطوات الاستقطاب الداخلي | تحديد الفرص الوظيفية المتاحة | تحديد الوظائف الشاغرة | خطوات الاستقطاب الداخلي |
| | فحص حركة التنقل الداخلية | فحص مخزون المهارات وقوائم الإحلال | |
| | فحص مخزون المهارات | مراجعة طلبات المتقدين من الداخل من طرف اللجنة | |
| | الإعلان الداخلي عن الوظائف | | |
| الاستقطاب لخارجي | تحديد وسائل الاستقطاب الخارجية | تحديد وسائل الاستقطاب الخارجية | |
| | تنفيذ علميات الاستقطاب المختارة | التنفيذ | |

## خامساً : معايير تقييم برنامج الاستقطاب

١- عدد وتخصص الأفراد المستقطبين .

٢- مستوى المواصفات المستقطبة ( عالية - متوسطة - ضعيفة .. ) .

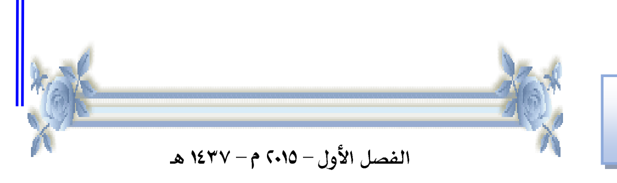
٣- المدة الزمنية التي أنجز فيها الاستقطاب .

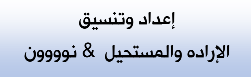
٤- تكلفة الاستقطاب ( تكلفة المستقطب ) .

٥- درجة القناعة الحاصلة لدى المستقطبين.

٦- عدد المصادر التي تم الاتصال بها .

٧- عدد المقابلات التي أجريت في عملية الاستقطاب .





# وظيفة الاختيار

## أولاً : مفهوم الإختيار:

- الاختيار يمثل الخطوة الثانية بعد عملية الاستقطاب .
- الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم المواصفات وشروط الوظيفة ، ثم مقابلتهم ، وتعيينهم في نهاية الأمر.
- الاختيار هو العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة

الاستقطاب
الاختيار
التعيين

### مقارنة بين مواصفات الفرد ومتطلبات الوظيفة

| مواصفات الفرد | متطلبات الوظيفة |
|---|---|
| ● التأهيل العلمي . | ● واجبات الوظيفة . |
| ● الخبرة . | ● مسؤوليات الوظيفة . |
| ● التدريب السابق . | ● صلاحيات الوظيفة . |
| ● المهارات الشخصية . | |
| ● القدرات الخاصة . | |
| ● السمات الشخصية . | |

### مراحل وخطوات الاختيار

| استقبال طلبات التوظيف | استقبال طلبات التوظيف | استكمال طلبات التوظيف من المكاتب المتخصصة |
|---|---|---|
| - الفحص الأولي للطلبات .<br>- الاختبارات .<br>- استكمال طلبات التوظيف .<br>- المقابلة مع الخبراء<br>- المقابلة مع إدارة المنظمة .<br>- قرار الاختيار. | - استكمال طلبات التوظيف .<br>- المقابلة مع الخبراء .<br>- المقابلة مع إدارة المنظمة .<br>- قرار الاختيار.<br>- التفاوض على الأجر. | - مقابلات مع مندوبي الإدارة العليا .<br>- مقابلة مع الرئيس .<br>- قرار الاختيار.<br>- التفاوض على الأجر. |
| خطوات اختيار وظائف كتابية | خطوات اختيار وظائف مهنية | خطوات اختيار وظائف قيادية |

( يتبع ...... )

## مراحل وخطوات الاختيار :

### ١- الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية :

**طلب التوظيف :**

نموذج ورقي يشمل على معلومات شخصية ، التحصيل العلمي ، الحالة الصحية ، الميول والهوايات ، والخبرات السابقة ، الجهات التي يمكن الرجوع إليها بغية التأكد من المعلومات المتقدمة ، اسم الوظيفة المتقدم إليها ، توقيع صاحب العمل .. الخ .

يحوي طلب التوظيف الأقسام التالية :

- ✓ معلومات أساسية : الاسم ، العنوان ..
- ✓ معلومات عن الوظيفة : المسمى ، الأجر ، نوع العمل .
- ✓ معلومات عن المسمى التعليمي : الكلية ، البرامج ، التخصص ، المهارات الخاصة .
- ✓ معلومات صحية .
- ✓ التاريخ الوظيفي السابق .
- ✓ الأفراد أو الجهات الذين يمكن الاتصال بهم .

**السيرة الذاتية Resume/Cv :**

هي الطريقة التي تقوم بها بتسويق نفسك للجهة التي تتقدم لها

تعني السيرة الذاتية « مسار حياة الفرد » والتي يمكن ان تقدم لأصحاب العمل معلومات متنوعة عن طالب العمل من حيث خلفيته التعليمية والملية وخبراته وانجازاته السابقة في مجال العمل

أبرز معلومات السيرة الذاتية :

- البيانات الشخصية للمتقدم ( الاسم , العنوان , العمر , الحالة الاجتماعية , الجنسية ومكان الإقامة ) .
- البيانات العلمية والتدريبية ( الدرجات العلمية , تواريخها , مسميات المعاهد والجامعات , ونوعيات برامج التدريب )
- البيانات المهنية والوظيفية ( الوظائف السابقة , اماكنها , ومحتوياتها , ومدتها )
- بيانات أخرى مثل الهوايات الوضع الصحي المهارات الخاصة ..إلخ

### ٢- الاختبارات Tests :

تختلف الاختبارات كوسيلة من وسائل اختيار المتقدمين للعمل حسب نوع الوظيفة ( قيادية ، مهنية ، فنية ) .
ومن مبادئ إعداد وتنظيم الاختبارات :

- ✓ ارتباط محتوى الاختبار بطبيعة الوظيفة المراد شغلها .
- ✓ أن يتمتع الاختبار بالموثوقية , بمعنى ثبات نتائج الاختبار في حالة الإعادة .
- ✓ المصداقية ، أي ان يساعد الاختبار على معرفة المواصفات المرغوبة للوظيفة في المترشح .
- ✓ أن تكون مرنة أي يمكن تعديلها حسب متطلبات العمل أو تقنياته .

#### أ - اختبارات الذكاء :

تهدف إلى تحديد مستوى الذكاء لدى الفرد ومقارنته مع مستوى الذكاء المطلوب في الوظيفة . كلما ارتفع المستوى التنظيمي للوظيفة كلما زادت صعوبتها وارتفع مستوى الذكاء المطلوب فيها ، وتقيس تلك الاختبارات :

- ✓ القدرة على التركيز.
- ✓ القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء والأشكال .
- ✓ الذاكرة .
- ✓ القدرة اللفظية أو القدرة على التعبير و الحكم المنطقي .

#### ب - اختبارات القدرات والاستعداد :

تهدف إلى التنبؤ بمدى قدرة واستعداد الفرد لأداء مجموعة الأعمال والأنشطة المتخصصة بنجاح كما يعد توفر القدرات أساس القابلية والاستعداد للتعلم والتدريب ، تقيس تلك الاختبارات الذكاء العام .

« القدرات اللفظية ، القدرات الحسابية ، القدرات الكتابية ، القدرات اليدوية »

#### ج - اختبارات الشخصية :

تهدف اختبارات الشخصية إلى قياس أبعاد شخصية الفرد كالدافعية ، وعلاقاته الاجتماعية مثل : - الاعتماد على النفس , الاتزان النفسي ,الثقة بالنفس , التكيف العاطفي , التكيف الاجتماعي ( قدرة التعامل مع الآخرين ) , السيطرة وقيادة الآخرين .

#### د - اختبارات الانجاز أو المعرفة الفنية :

- ✓ تقيس تلك الاختبارات مدى قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه ، كما تختلف تلك الاختبارات بحسب نوعية الوظائف ومن أمثلتها :
  - الأعمال الميكانيكية .
  - البرمجة الآلية .

#### هـ - اختبارات نماذج الأداء :

- ✓ تسعى تلك الاختبارات إلى التأكد أي مدى قدرة الفرد على أداء العمل المتوقع منه ومن أمثلتها :
- ✓ اختبارات العاملين في خطوط الإنتاج
- ✓ اختبارات القدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي .

### ٣- المقابلات Interviews :

- تهدف المقابلات كوسيلة للإختيار إلى :
  - ✓ التأكد من مدى استطاعة المترشح أداء الوظيفة فعلاً .
  - ✓ التأكد من دافعية المترشح للعمل باستمرار.
  - ✓ التأكد من مدى قدرة المترشح على الانصهار في المنظمة .

**أ- شروط المقابلة الفعالة : من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية وليس المتقدم**

- ✓ الإعداد الجيد لمكان المقابلة وتخصيص الوقت الكافي .
- ✓ تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة .
- ✓ التسلسل في توجيه الأسئلة .
- ✓ التحديد المسبق لطريقة تقويم إجابات المترشحين وطريقة توزيع الدرجات .
- ✓ المراجعة المسبقة لاستمارة طلب التوظيف .
- ✓ تدريب المقابلة على طريقة الاستفادة القصوى من المقابلة .
- ✓ التركيز على الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع ، بدل إثارة الأسئلة الخاصة .

**ب- أنواع المقابلات :**

- المقابلة غير الموجهة: تقديم أسئلة غير موجهة تمليها طبيعة المقابلة أو إجابة المتقدم الأخيرة . اسئلة عامة
- المقابلة المقننة : تقدم نفس الأسئلة لجميع المترشحين .
- المقابلة الجماعية : يمثل المتقدم أمام أعضاء لجنة المقابلة ، حيث يقوم كل عضو بطرح الأسئلة أمام الآخرين ، ذات وقت أقصر خاصة عندما يكون عدد المتقدمين كبيراً .
- المقابلة المجهدة : الهدف منها تدير كيفية تصرف المترشح في بعض المواقف و الضغوط .
- المقابلة الموقفية : تهدف إلى التعرف على كيفية تصرف المتقدم في مواقف معينة لها علاقة بالوظيفة .

**ج - أخطاء شائعة في المقابلات :**

- ✓ الحكم السريع على المتقدم إيجابياً أو سلبياً .
- ✓ البحث عن نقاط الضعف .
- ✓ عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة .
- ✓ الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة .
- ✓ تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المترشحين .
- ✓ مقارنة المترشح المتقدمين بدل الاختيار على أساس المعايير المحددة مسبقاً .
- ✓ خطأ التأثر بالهالة : حسن المظهر ، حسن الكلام .
- ✓ خطأ التماثل : نفس القرية ، نفس الجامعة .
- ✓ خطأ الأسئلة المحرجة .

**د - العدالة والمساواة في عملية الاختيار:**

- ضرورة اعتماد الموضوعية في إجراءات الاختيار.
- الثبات والتوازن في عملية الاختيار.
- إعداد معايير موحدة للاختبارات والمقابلات والإجراءات .
- إسناد الاختبارات والمقابلات إلى خبراء مختصين في التجهيز والتنفيذ أو التصحيح .
- السرية في إجراءات الاختبار.
- تجنب الإيحاءات الشخصية في الأسئلة والتي قد تميز المترشحين من حيث اللون ، العرق ، الانتماء

# المحاضرة السابعة

## التعيين والتهيئة المبدئية

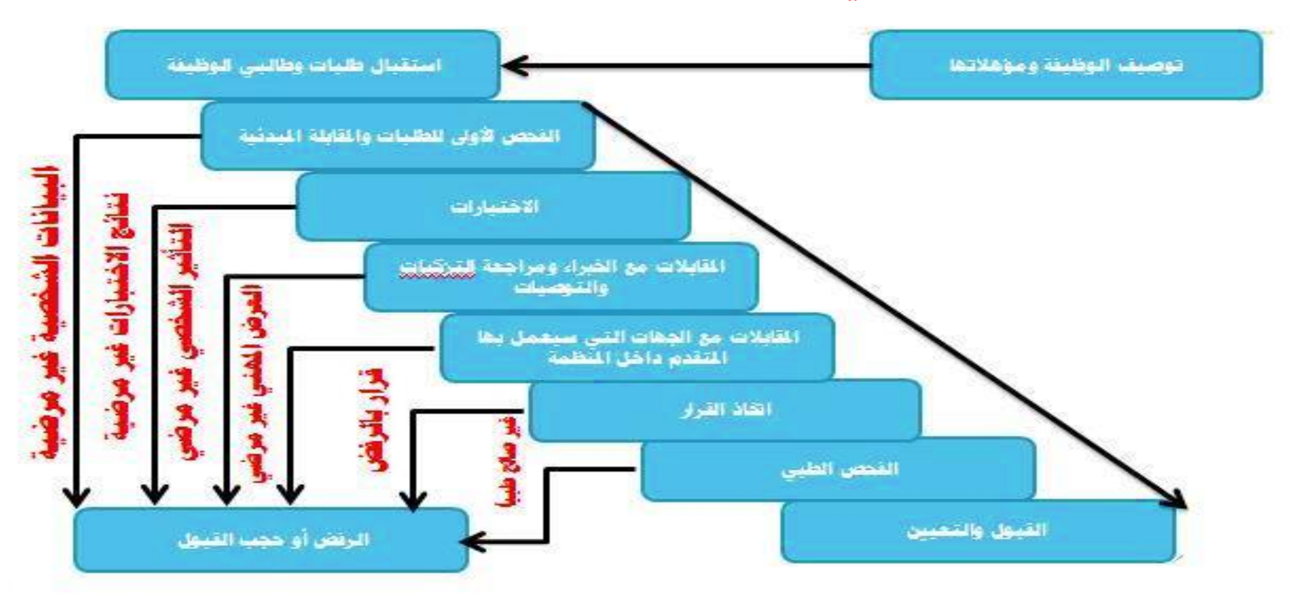
تكلمنا في المحاضرة السابقة عن عملية الاستقطاب والاختيار سواء كان استقطاب داخلي او خارجي ثم بعد ذلك التي تليها وهي عملية التعيين نقوم بإجراء مجموعة من الاختبارات (تقييم او ذكاء) ثم نأتي إلى الخطوة

١- التعيين :

التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عمليات متعددة المراحل تبدأ من الاستقطاب ثم الانتقاء ( الاختيار ) ثم التعيين .

( أنظر الشكل التالي )

شكل يبين مناطق رفض المتقدم في سلسلة عملية الاختيار ثم اخر مراحل الاختبار وهو التعيين




٢- مفاوضات عرض العمل / والاساسيات :

- بعد أن يثبت المتقدم جدارته في الاختبارات والمقابلات يتم عرض مميزات الوظيفة وظروف العمل عليه قبل أخذ قرار التعيين.
- قد تكشف عملية التفاوض بين الطرفين مزايا أو عيوب لدى المتقدم ( قدرة على التفاوض ) .

بمعنى لما نقرر ونختار هذا الشخص يعمل بالوظيفة قبل التعيين نتحاور معه بخصوص بعض القضايا مثلاً الراتب أو السكن اذا وافق يتم التعيين ,

وهنا قد تكون في الشخص المتقدم مزايا أو عيوب يمكن استكشافها من المزايا قدرته على المفاوضة أو فهمه للظروف المحيطة ومن العيوب مثلاً اسلوب المتقدم في النقاش والاخذ والتفاوض . ( يتبع .... )

**هناك قواعد إرشادية في هذا المجال:**

- أن يحدد الحد الأقصى للميزات التي يمكن أن تقدمها المنظمة.( الراتب / العلاج/ بدل السكن... المسار الوظيفي )
- إطالة عملية التفاوض. كلما طالت فترة المفاوضة كلما خفف المتقدم من شروطه.
- إذا كان الأجر الذي تقدمه المنظمة أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة. يمكن للشركة عمل بعض الإجراءات منها ( زيادة مدة الإجازة، وعد بزيادة الراتب، دفع الفرق بين الراتب الفعلي والمأمول في شكل حوافز، أمهال المتقدم فترة للتفكير )

## ٣- تعريف التهيئة المبدئية :

- ❖تعرف التهيئة المبدئية بأنها : عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد، وذلك بهدف تحقيق الفهم والانسجام في المرحلة الأولى من تسلم العمل .
- ❖ويمكن تعريف التهيئة المبدئية بأنها العملية الخاصة بتعريف الموظف الجديد بمنظمته، أهدافها، وفلسفتها, عملياتها وأنشطتها وكذلك تعريفه بالأنظمة المختلفة، ورؤسائه وزملائه بالعمل وذلك في اليوم الأول للعمل أو الأسبوع الأول.
- ❖ يمكن تعريف التهيئة المبدئية بأنها العملية التي يتم بمقتضاها تعريف الموظف الجديد بحقوقه وواجباته في إطار أهداف المنظمة وأنظمتها .

من خلال هذه التعاريف نفهم ان التهيئة المبدئية ان نحظر هذا الموظف في بداية عمله ونُعرفه عن سياسة المنظمة واهدافها ونعرفه على الاشخاص الموجودين في العمل أي يتعرف على البيئة التي سيعمل بها قبل ان يدخل بالعمل بشكل جاد

## ٤- أهمية التهيئة المبدئية :

**وتكمن الأهمية في التساؤلات الآتية :**

- ✓ ترى كيف سيكون عمله الجديد ؟
- ✓ ترى كيف سيكون رئيسه ؟
- ✓ هل يستطيع التكيف مع الواقع الجديد ؟
- ✓ هل يستطيع أن يكون علاقات جيدة مع الزملاء ؟
- ✓ هل سيكون العمل مرهقا أم جذاباً ؟
- ✓ كيف ستكون فرصة تقدمه الوظيفي ؟
- ✓ هل سيجد تعاونا من الرؤساء والزملاء ؟
- ✓ هل أجواء العمل سارة ؟
- ✓ هل هناك تعقيدات في أنظمة المنظمة التي ستعمل بها ؟
- ✓ هل ستتحقق طموحاته وتوقعاته من هذه الوظيفة ؟

كل هذه الامور يستطيع ان يستشف من خلالها الموظف عن مدى قابليته للتأقلم والتعرف على بيئة العمل الداخلية .

## ٥- فوائد التهيئة المبدئية :

١- تطوير نوع من الشعور الإيجابي نحو المنظمة وأنظمتها من قبل الموظفين الجدد.

يعطيه اندفاعية وحماس للعمل والاجتهاد

٢-التخفيف من حده التوقعات والطموحات الجامحة لدى الموظف الجديد حينما يلمس حقائق الأمور في اليوم الأول لالتحاقه بالعمل .

٣-الاستفادة القصوى من الوقت من جانب الموظف الجديد ورئيسه في العمل نظرا لأن الموظف الجاهل بأمور العمل وأنظمته سيكون كثير التردد على رئيسه للاستفسار والإجابة .

٤-التخفيف من مشاعر القلق لدى الموظفين الجدد . كثير من الانظمة تعطي فرصة ستة اشهر يستطيع كلا من الطرفين فسخ العقد .

**فوائد أخرى :**

١. انخفاض في تكلفة بداية العمل وتشير بعض الدراسات هنا إلى أن الموظف الذي اخذ جولة تعريفية على المنظمة في اليوم الأول لعمله سيكون اقل ارتكابا للأخطاء في بداية عمله وهذا ما ينعكس على التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة .

٢. ازدياد كفاءة وفاعلية الموظف الجديد نظرا لمعرفته لأمور من حوله، مثل معرفته للجهة المعنية بتلبية احتياجات العمل، كيفية الاستفادة من تسهيلات العمل المتاحة في أماكن غير منطقة عمله مثل الحاسب الآلي، آلات التصوير، التليفونات، الفاكس .

٣. الموظفون الواثقون من أنفسهم وكفاءتهم هم الموظفين غير القلقين أو المترددين. أن التهيئة المبدئية تكسر حده القلق وهذا مما يؤدي إلى زيادة الثقة في النفس وارتفاع كفاءة الفرد في العمل الأمر الذي ينعكس لاحقاً على نسبة دوران العمل أو كثرة الغياب .

## ٦- أهداف برنامج التهيئة المبدئية :

- الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل عملية انصهارهم بالمنظمة .
- تعريف الموظفين الجدد بأهداف المنظمة وفلسفتها و الأخلاقيات .
- التعريف بالأنظمة والقواعد والإجراءات (الحوافز، تقييم الأداء..)
- التعريف بواجبات ومسؤوليات العمل والرؤساء والزملاء .
- التعريف بأماكن الخدمات المختلفة .

### ٧- طرق التهيئة المبدئية :

- الكتب والنشرات وأدلة العمل.
- الأفلام التسجيلية.
- جولة على مباني ومنشآت المنظمة ومكان العمل. للتعرف عليها بشكل مباشر

### ٨- متابعة وتقويم فعالية برنامج التهيئة المبدئية :

١- استخدام استبيانات الاستقصاء للموظفين الجدد .

٢- استقصاء مديري الإدارات .

٣- إشراك الموظفين القدامى في برنامج التهيئة لتحقيق الأهداف التالية :

- زيادة الانسجام مع الموظفين الجدد .
- تجديد معلومات الموظفين القدامى عن أنظمة وسياسات الشركة .
- إضافة مقترحات وتوصيات لتطوير عملية التهيئة في المستقبل .

# المحاضرة الثامنة

## التدريب

### أولاً- تعريف التدريب :

- هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من اجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم .
- هو إجراء منظم يستطيع من خلاله الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة .
- هو نشاط منظم ومخطط ومراقب يتم تصميمه من أجل زيادة وتحسين الأداء الوظيفي

من هذه التعاريف نستشف ان التدريب يسعى الى عملية تغير سلوك أو اكساب الفرد مهارة او معرفة من اجل ان يحسن أداءه وانتاجه حتى يستطيع ان يحقق الاهداف المطلوبه منه .

### الفرق بين التدريب والتعليم

| التعليم | التدريب |
|---|---|
| يتناول زيادة المعرفة الإنسانية في شتى الحقول . | يتناول تنمية مهارة الفرد المرتبطة بأداء وظيفة معينة . |
| يتم عادة من خلال البرامج الدراسية الطويلة الأجل . | يتم عادة في خلال مدة قصيرة . |

### ثانيا- أهمية التدريب :

- يساعد التدريب المنظمات على مواكبة كل تغير في مجال استخدامات التكنولوجيا أو الإدارة وذلك بتطوير القوة البشرية .
- يحسن التدريب من قدرات الفرد وينمي مهاراته مما يساهم في تحسين مستوى الفرد الاقتصادي ويزيد من درجة الأمان الوظيفي .
- يحتاج كل العاملين للتدريب فهو ليس على فئة دون أخرى. فالموظف الجديد والقديم يحتاج إلى التدريب المستمر.

بعض الموظفين يعتقد ان وجود خبرة لدية اما خمس او عشر سنوات يجعله لا يحتاج الى تدريب .. بالعكس فهم بحاجة الى تدريب وذلك لانهم يكررون كثير من الافعال والسلوكيات خلال فترة طويلة ومن المحتمل ان تكون هذه التطبيقات خاطئة او قديمة او غير فعالة فجميع الموظفين في المنظمة سواء في الادارة العليا أو الوسطى يحتاجون إلى تدريب .

## ثالثاً - أهداف التدريب :

- التدريب بشتى أنواعه له فوائد متعددة يمكن حصرها في ثلاث قطاعات:




**المنظمة :** تقوم بتحسين ربحية المنظمة وتحسين المهارات والمعرفة في جميع مستويات المنظمة وتحسين الروح المعنوية في مجال العمل

**الفرد :** يساعد الفرد على تحسين وزيادة فعالية القرارات وحل المشكلات ويساعد على رفع ثقته بنفسه وتطوير ذاته ويساعد الافراد على كيفية التعامل مع الضغوط والصراعات والاحباط في العمل

**العلاقات الانسانية والمناخ التنظيمي :** يحسن وسائل الاتصال بين الافراد والمجموعات ويقدم معلومات حول الانظمة والسياسات الادارية للمنظمة وينمي الاحساس بأهمية العمل الجماعي وفرق العمل

## رابعا- مبادئ التدريب :

١- دعم وتأييد الإدارة العليا مادياً ومعنوياً ماديا لان المادة شيء اساسي بالتدريب نستطيع ان نحصل على خبراء على مستوى عالي ومعنوياً من خلال حث الموظفين على الانخراط في الدورات التدريبية لأنه عندما يشعر الموظفين ان الادارة تشجع على ذلك يكون لديهم حافز على زيادة مهاراتهم

٢- يجب أن تركز جهود التدريب على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وعلى معالجة أوجه القصور في المهارات والسلوكيات، وليس فقط أهداف زيادة الإنتاجية .

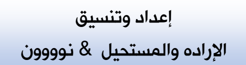
٣- تلبية الاحتياجات الفعلية للموظف والمنظمة، وأن يشمل كل فئات الموظفين .

٤- إتباع المنهج السليم في اختيار موضوعات التدريب .

٥- التأكد من أن العائد الاقتصادي للتدريب سيغطي فعلياً الإنفاق على التدريب وخاصة في الأجل الطويل .

مثلا تقوم الادارة بإقامة دورة تدريبية في دولة اوروبية مثلا المانيا وتكون لاحد كبار المدربين فلما تقوم بإختيار مجموعة من الموظفين لحظور هذه الدورة ستكلف المنظمة مبالغ عالية فيجب التأكد ان بإرسال هؤلاء الاشخاص وبعد هذه الدورة سنغطي تكاليف هذه الدورات . ( يتبع .... )





٦- توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذها خاصة ما يتعلق بتوفر القدرات التدريبية .

٧- تزويد القائمين بالتدريب بحصيلة من المعلومات المرتدة لتطوير أساليب التدريب .

٨- التعاون بين كافة الأطراف المشاركة في التدريب ( الإدارة / المدربين / المتدربين ) .

٩- اقتناع المتدربين بوجود فوائد مباشرة تعود عليهم من الالتحاق بالبرامج التدريبية .

## خامساً - مراحل نظام التدريب :

1- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

2- مرحلة تطوير الأهداف التدريبية

3- مرحلة تحديد الأساليب التدريبية

4- مرحلة تقويم فعالية البرامج التدريبية

### ١- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية :

- في هذه المرحلة يتم معرفة الأماكن أو المواقع التي تحتاج إلى تدريب ،والأفراد الذين يحتاجون التدريب , ونوعية التدريب الذي يحتاجون إليه ويتحدد ذلك من خلال تحليل ما يلي:
- التحليل التنظيمي : الهدف منه اكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات التي تعطي الإدارة مؤشراً للحاجة للتدريب ويتناول تحليل الأنظمة، السياسات، التكاليف، تركيب القوى العاملة، معدلات الغياب، دوران العمل، معدلات الحوادث، والروح المعنوية .
- تحليل الوظائف : الهدف منه تحديد المستوى المطلوب من الأداء وكيف يتم الأداء والمهارات والقدرات المطلوبة .
- تحليل الأفراد : الهدف منه تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب ومعرفة القدرات والمهارات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها .



## ٢- مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية :

بعد تحديد الحاجة الفعلية للتدريب، ويتضح أن هناك عدم قدرة على الأداء وليس عدم رغبة، تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية المزمع تنفيذها، ولابد أن يراعى في تحديدها معايير معينة .

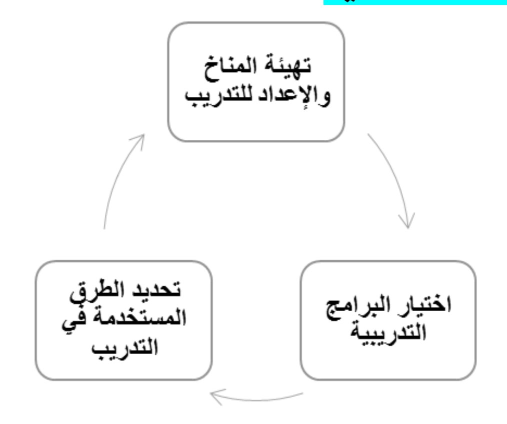
❖ معايير تحديد الأهداف :

- لابد وأن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية .
- لابد وأن تكون معيارا يقاس عليه الأداء المطلوب .
- لابد وأن تكون قابلة للقياس كماً ونوعاً سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو الجودة .

مثلا هدفنا نرفع من كفاءة الموظف بدل ما ينجز المعاملة في ساعة ينجزها في ٤٠دقيقة

## ٣-مرحلة تحديد الأساليب التدريبية :

تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة وهي :




❖ تهيئة المناخ والإعداد للتدريب :

قبل أن يبدأ التنفيذ الفعلي للتدريب، لابد وان يقوم المسئولين عن التدريب بالإعداد والتهيئة للتدريب .

وتتطلب هذه العملية اتخاذ إلاجراءات التالية :



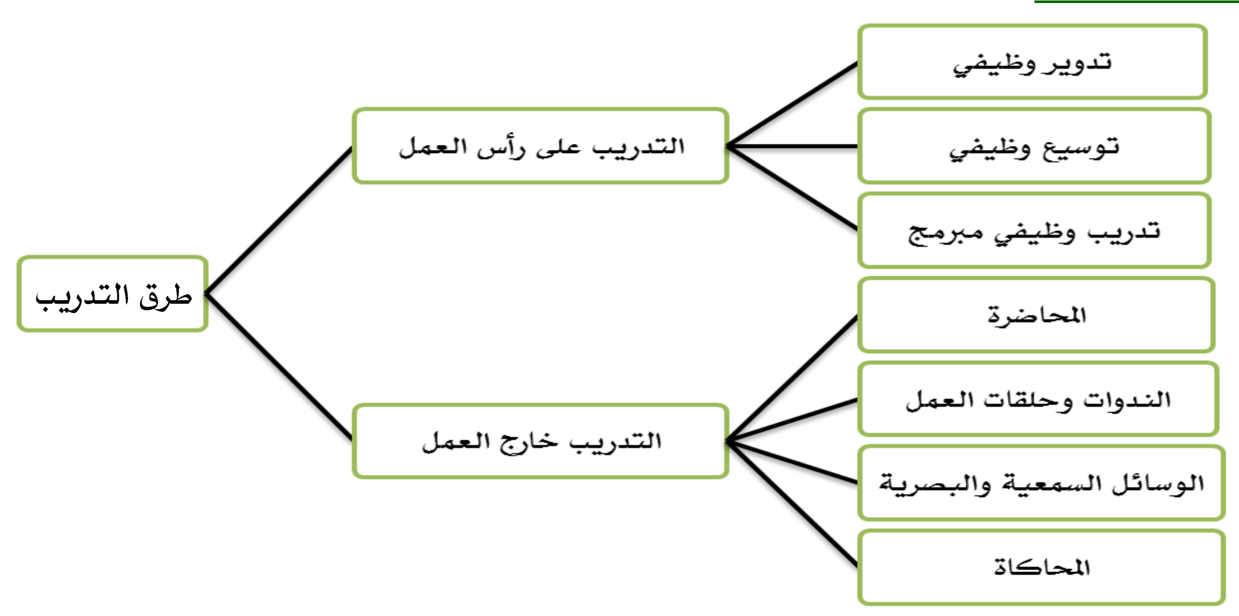
## اختيار البرامج التدريبية :

تتعدد أنواع البرامج التدريبية في المنظمات وفقا لتصنيف الموظفين ، ويخاطب كل برنامج احتياجات كل فئة وظيفية على حده ،

**فمثلا هناك :**

- برامج تدريب طبقة الإدارة العليا .
- برامج تدريب الإداريين في المستوى الإداري الأوسط .
- برامج تدريب المشرفين المستوى الإداري الأدنى .
- برامج التدريب الفني لتنمية مهارات العاملين في الأعمال الحرفية .
- برامج التدريب الكتابي لتنمية مهارات العاملين في الوظائف الكتابية .

## تحديد طرق التدريب :




### التدريب على رأس العمل :

- **التدوير الوظيفي** : يتم بانتقال الموظف بين عدة وظائف بحيث يستمر في كل وظيفة ساعات محدودة أو يوم واحد ( للأعمال المهنية أو الكتابية ) أو يستمر أسابيع أو أشهر (للأعمال الإدارية ). ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجادة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها.
- **التوسع الوظيفي** : وذلك بإسناد إليه واجبات إضافية للموظف في وظيفته وحرية أكبر في اتخاذ القرارات من أجل إكسابه خبرة أكبر في مجال عمله . وغالبا ما يكون المتدربون هنا من المديرين, أو ذوي المهن الرفيعة, أو الموظفين المهرة .
- **التدريب الوظيفي المبرمج** : بعض الوظائف تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات لذلك يقوم المشرف بالقيام بهذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، مع تصحيح الأخطاء حتى يمكنه أداء المهمة بدون مساعدة .

## التدريب خارج العمل :

- يشمل التدريب خارج العمل البرامج التدريبية التي تعقد خارج مكان عمل الموظف .

**ويكون على صورتين :**

- في مقر المنظمة .
- خارج المنظمة في الجامعات أو المعاهد أو مراكز تدريبية متخصصة .




## مرحلة تقويم التدريب :

- **تقويم المتدربين:**
  - بعد الانتهاء من البرنامج توزع على المتدربين استمارات تقويم لفعالية البرنامج التدريبي ويقوم المتدربون بتعبئتها لمعرفة آرائهم في البرنامج .
  - وبتحليل نتائج الاستمارات يمكن إدخال التعديلات المطلوبة في هذا البرنامج في حالة تكرارد, أو في أي برنامج مشابه.
- **متابعة الرؤساء أو المشرفين :**
  - وذلك بالرجوع إلى الرؤساء المباشرين للمتدربين لمعرفة أثر التدريب على أدائهم وسلوكهم في العمل، وذلك لأن قيمة التدريب تتضح من أداء الموظف لعمله بعد تلقيه التدريب .

# المحاضرة التاسعة

## تقويم الأداء

### ١- تعريف تقويم الأداء :

- هو العملية التي يتم بمقتضاها يتم قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم .
- هو معرفة درجة إتقان الموظف للعمل المكلف به.
- هو الإجراء المنظم لتقويم أداء الموظف حاليا، وإمكانية تطويره مستقبلا.

نستنتج من هذه التعاريف ان المقصد والهدف من تعريف تقويم الأداء التأكد ان الموظف يقوم بأداء مهامه ومسؤولياته بالصورة الصحيحه أو نقيم أدائه ونرى إلى أي مدى يتقن عمله وواجباته فإذا كان يتقنها وتأكدنا أنه يسير بالطريق الصحيح أوكان هنالك أي تقصير أو مشاكل ممكن اكتشافها والتعرف على أسبابها ومن ثم يمكن أن نعالجها ونحسن أداء الموظف

### ٢- أهمية تقويم الأداء :

❖ يساعد تقويم الأداء المنظمة في :

- ✓ التأكد من عدالة المعاملة بين جميع العاملين في ما يتعلق بالمكافأت والترقيات.

  في المنظمة نضع مجموعة من المكافآت والترقيات لمختلف الموظفين داخل أقسام المنظمة فـ بتقييمنا لهؤلاء الموظفين نتأكد هل فعلا الجميع يستحق هذه الترقيات وهل نعدل بين الجميع وكل شخص يأخذ حسب مجهودة وأدائه

- ✓ تحديد أصحاب الانجازات بغية اتخاذ قرارات بترقيتهم .
- ✓ مساعدة المشرف على العمل على وضع خطوات تحسين الأداء بالاتفاق مع الموظف.

  بعد ما نكتشف أن هنالك تقصير من الموظف يتعاون المشرف مع الموظف لوضع الخطوات التي تحسن من أدائه في وظيفته

- ✓ توفير تغذية عكسية عن أداء الإفراد ( معرفة ايجابيات وسلبيات الأداء ) .

  أي ماهي إيجابيات هذا الموظف ونحاول تعزيزها ونأكد عليها ومكافأته عليها وماهي السلبيات التي نحاول أنه يتلافى الوقع فيها

❖ يعد أساس التوجيهات التي يقدمها الرؤساء للمرؤوسين أثناء العمل .

عادةً مايوجه الرئيس مرؤوسه بناء على نتائج تقويمه لأدائه في وظيفته

### ٣- أهداف عملية تقويم الأداء واستخداماتها المختلفة :

❖ الأهداف الإدارية

✓ قرارات الترقية و النقل وتخفيض المرتبة .

على اساس تقويم أداء الموظف نحدد الأشخاص الذين يستحقون الترقية وماهي درجة الترقية وأشخاص يتم نقلهم أو تخفيض مرتبتهم نتيجة لإهمالهم وتقصيرهم

✓ قرارات تجديد العقود أو إنهائها. أي اذا يستحق نجدد عقده أو لا

✓ صرف المكافآت التشجيعية .

✓ قرارات التحاق الموظفين ببرامج التدريب والتطوير .

أي لما بنقرر من يستحق من الموظفين التدريب بيكون على تقويم الأداء

✓ إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار.

مجموعة من الإجراءات تخص الإستقطاب والإختيار "سبق الحديث عنها " وعن طريقة تقويم الأداء راح تساعدنا هذه العملية في التأكد من جميع إجراءات الاستقطاب والاختيار سليمة أو ان هنالك بعض الخلل ونحتاج الى تعديله

❖ أهداف التوجيه والإرشاد :

✓ إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين .

شيء جيد وينعكس على الموظفين بشكل إيجابي ويرفع من روحهم المعنويه

✓ إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية وإعادة التأهيل .

✓ تقييم نظام الحوافز وأساليب تحسين الدافعية للعمل .

❖ أهداف البحث العلمي :

✓ التحقق من صحة عملية الاستقطاب والاختيار .

أي اذا كانت عملية علمية صحيحة ودقيقة أو لا

✓ تقويم أنظمة الحوافز والرضا الوظيفي .

### ٤- خطوات عملية تقويم الأداء :

١- تحديد متطلبات التقويم وأهدافه .

٢- تحديد الطريقة المناسبة للتقويم .

٣- تدريب المشرفين على طرق التقويم الفعالة .

٤- مناقشة طرق التقويم مع الموظفين .

٥- تحديد معايير مسبقة للمقارنة .

٦- مناقشة نتائج التقويم مع الموظف .

٧- تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً .

( يتبع ....... )

١- تحديد متطلبات التقويم وأهدافه : أي تحديد الأهداف والنتائج التي يسعى تقييم الأداء إلى الوصول إليها، وبصيغ كمية أو نوعية أو زمنية (حجم العمل، جودة العمل، مدة انجاز العمل)، مع تحديد المهارات والسلوكيات المطلوب قياسها لدى الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم ( التعاون مع الرؤساء والزملاء، درجة الابتكار في العمل...الخ ) .

٢- تحديد الطريقة المناسبة للتقويم : أي تحديد الطريقة المناسبة لمعرفة وقياس المهارات والسلوكيات والسمات الموجودة لدى العاملين .

٣- تدريب المشرفين على طريقة التقويم الفعالة : يتطلب الأمر تدريب المشرفين على طرق التقييم العادلة والموضوعية، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهم، بما يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين ويرفع من روحهم المعنوية .

٤- مناقشة طرق التقويم مع الموظفين : من الضروري إبلاغ الموظفين بالهدف من التقييم، وطرقه، والمجالات التي سيركز عليها، والفائدة منه وأثارد وانعكاساته المختلفة على مسار الموظف الوظيفي.

٥- تحديد معايير مسبقة للمقارنة : الهدف من التقويم قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل، وبالتالي لابد من تحديد معايير الأداء الكمية أو النوعية أو الزمنية التي ستقيس أداء الموظف.

٦- مناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموظف : من حق الموظف المعني الإطلاع على نتائج تقييم أدائه، ومناقشتها مع رئيسه المباشر (مقابلة التقييم)، حيث يتعرف الموظف على جوانب القوة والتميز في أدائه، كذا مواقع الضعف ومناقشتها مع رئيسه بحرية تامة بما يسمح بتحديد خطوات تحسين وتطوير أدائه في المرحلة القادمة.

٧- تحديد مجالات تطوير الأداء : تتمثل هذه المرحلة في توضيح جوانب التطور المحتملة مستقبلا من أجل رفع كفاءة الأداء في الجوانب المختلفة (الجانب الفني، سلوكيات الأداء، التعاون مع الزملاء والرؤساء، رفع كفاءة الاتصال، ورفع كفاءة اتخاذ القرار)، حيث يقدم الرئيس المباشر توصيات لتحسين أداء الموظف اعتمادا على نتائج التقييم (الاشتراك في دورات تدريبية، النقل إلى وظيفة أخرى مناسبة لقدرات ومهارات الموظف ...) .

## ٥- طرق تقويم الأداء :

### ١- طريقة التدرج البياني :

- حيث يتم تحديد الصفات والخصائص التي تتعلق بالأداء والعمل، وتشمل عادة نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، والتعاون. وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (من ١ الى ٥ ) من منخفض إلى مرتفع .

اسم الموظف:.................... مسمى الوظيفة: ..................التاريخ...............
القسم:.......................................القائم بالتقويم:...............................

| الرقم | عنصر التقيم | ممتاز ٥ نقط | جيد ٤ نقط | فوق المتوسط ٣ نقط | متوسط نقطتين | ضعيف نقطة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | نوعية الاداء | | | | | |
| ٢ | كمية الاداء | | | | | |
| ٣ | الموظفية المصداقية | | | | | |
| ٤ | القدرة على الابتكار | | | | | |
| ٥ | التعاون مع الزملاء | | | | | |
| ٦ | اتباع التعليمات والانظمة | | | | | |

رئيس القسم:..............................التاريخ:..............................التوقيع:..........
معتمد التقييم:..............................التاريخ:..............................التوقيع:..........

## ٢- طريقة الترتيب :

ترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين يمكن التمييز بينها.

يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفأة وأيضا اقلهم كفأة ويستمر حتى يسجل جميع الأفراد محل التقييم .

| احسن الموظفين في الأداء | اقل الموظفين في الاداء |
|---|---|
| ١ (الأول في الأداء) | ١١ |
| ٢ | ١٢ |
| ٣ | ١٣ |
| ٤ | ١٤ |
| ٥ | ١٥ |
| ٦ | ١٦ |
| ٧ | ١٧ |
| ٨ | ١٨ |
| ٩ | ١٩ |
| ١٠ | ٢٠ (الأقل أداء) |

## ٣- طريقة الوقائع الحرجة :

هي طريقة تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف (الهامة / المحرجة/ غير متكررة/ ايجابية/ سلبية) أثناء الأداء والعمل الفعلي، وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم في سجل خاص لكل موظف، مثل التعاون مع الزملاء، الدقة في الأداء، أتباع التعليمات، وتحمل المسئولية. وفي نهاية فترة التقويم الدورية يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي، وإصدار حكم على أدائه. ~> يجب عدم التركي ز على الجوانب السلبية فقط ، بل بالجوانب الإيجابية أيضا ليثق ويطور من نفسه ، ولكي يبدع في المستقبل ، ويجب ابدأ بالايجابيات ثم الانتقال للسلبيات ، ومساعدتهم على حل السلبيات .

## ٤- طريقة قائمة الاختيار :

تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة تضم أسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، حيث يجيب القائم بالتقييم (الرئيس المباشر) على الأسئلة والعبارات، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بإعطاء وزن لكل إجابة ( دون علم القائم بالتقييم ) حسب الأهمية .

اسم الوظف:.............................................القسم: ......................
اسم القائم بالتقويم:...........................................اسم المسؤول المباشر: ......................

| وزن الاهمية للسؤال | العبارة | نعم | لا |
|---|---|---|---|
| (    ) | يقوم الموظف باعمال خارج وقت الدوام إذا طلب منه ذلك. | | |
| (    ) | الموظف حريص على تنظيم ونظافة مكتبه. | | |
| (    ) | يقوم الموظف بمساعدة زملائه في العمل عند الحاجة. | | |
| (    ) | يقوم الموظف بالاعداد والتخطيط المسبق لما يقوم به من أعمال. | | |
| (    ) | يتبع الموظف القواعد والتعليمات. | | |
| (    ) | لدى الموظف القدرة على المبادرة والابتكار. | | |
| (    ) | اجمالي الدرجة المعطاة | | |

بمعنى انا كـ إدارة موارد بشرية أعطي الإستبانه للرئيس المباشر وأقوله عليك ان تقييم هذا الموظف بالإجابة على هذه الاسئلة بنعم أو لا ولكن هذا المُقيّم لا يعلم أهمية كل سؤال وكم الوزن له فرضاً وضعنا من (١-١٠) وتعد ١٠ اكثر أهمية , وميزة هذه الطريقة اننا نحاول التقليل من عملية التحيز التي تصدر من الموظف المُقيّم (الرئيس المباشر) تجاد الموظف المقيم لأنه لا يعرف فعلا أي سؤال عليه درجة اكثر وبالتالي اذا كان شخص يعرفه لا يستطيع وضع اجابات قريبة ومناسبة لتحسين درجته .

## ٥- طريقة الاختيار الإجباري :

- يقدم إلى القائم بالتقييم قائمة من العبارات التي تصف أداء العمل، والموزعة على ثنائيات كل منها تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية في الشخص، مثال على ذلك العبارات التالية :

| ( إيجابية ) | ( سلبية ) |
|---|---|
| ✓ ينجز العمل في الوقت المناسب . | ☒ لا يمتلك روح المبادرة . |
| ✓ يستخدم العقل والمنطق في حل المشاكل . | ☒ يستخدم دائما الإجازات المرضية . |
| ✓ يخطط لعمله . | ☒ التردد في الأزمات . |
| ✓ يستمع للتعليمات بدقة . | ☒ يميل إلى التأخر في اتخاذ القرارات . |

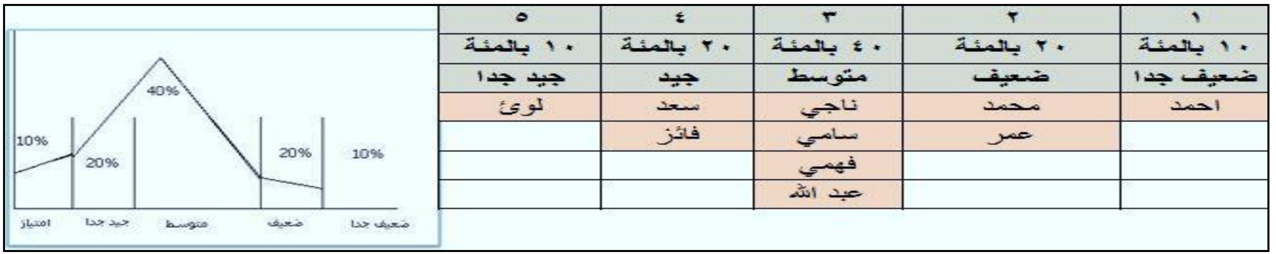
- وبعد أن يقوم الرئيس باختيار العبارات التي تمثل في رأيه واقع الموظف، تحال القائمة إلى المسئولين في إدارة الموارد البشرية، حيث تعطى للإجابات المختارة الدرجات والأوزان التي حددت سلفا لكل فقرة، ومن ثم تتحدد نتيجة الأداء لكل موظف.
- من مزايا هذه الطريقة أنها تحد من أخطاء التحيز، من خلال إجبار القائم بالتقييم على اختيار عبارة  لا يعرف شخصيا الوزن المعطى لأهميتها في التقويم .

## ٦- طريقة التقرير المكتوب :

- يقوم المشرف بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف متضمنا مجموعة من نقاط التقويم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال مرحلة التقويم وجوانب القوة والضعف  وإمكانية التقدم الوظيفي لهذا الموظف.  من سلبياتها أنها تعتمد على مهارة معد التقرير، واحتمال تأثير الهالة  والتحيز وقلة الموضوعية.

## ٧- طريقة التوزيع الإجباري :

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والطبيعي  الذي عادة ما يكون ٤٠٪ في الوسط (أداء متوسط)، و ٢٠٪  و١٠٪ من جهة (اليسار) تمثل أداء (أداء جيد) و (أداء جيد جدا) على التوالي، و ٢٠٪ و ١٠٪ من جهة اليمين (أداء ضعيف) و (الأداء الضعيف جدا) على التوالي، فيضطر القائم بعملية التقييم إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي .



| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
|---|---|---|---|---|
| ١٠ بالمئة | ٢٠ بالمئة | ٤٠ بالمئة | ٢٠ بالمئة | ١٠ بالمئة |
| ضعيف جدا | ضعيف | متوسط | جيد | جيد جدا |
| احمد | محمد | ناجي | سعد | لوئ |
| | عمر | سامي | فائز | |
| | | فهمي | | |
| | | عبد الله | | |



- ١٠٪ : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء عالية ممتازة .
- ٢٠٪ : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء جيد جدا .
- ٤٠٪ : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء متوسطة .
- ٢٠٪ : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة .
- ١٠٪ : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة جدا .

## ٨- طريقة الإدارة بالأهداف :

تتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، ويجب أن تكون الأهداف واضحة، وواقعية، وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحديد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف، ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف .

## ٩- طريقة المزيج التقويمي :

أي الاستفادة من طرق التقويم السابقة وجمعها في مزيج واحد .

## ٦- مشكلات وأخطاء عملية تقويم الأداء :




### كيفية تجنب مشكلات وأخطاء عملية تقويم الأداء :

١- الاعتراف بالمشاكل الموجودة.

٢- اختيار الطريقة المناسبة حسب الموقف والهدف والوظيفة.

يجب مراعاة العديد من الجوانب في إختيار طريقة التقييم من أهمها :

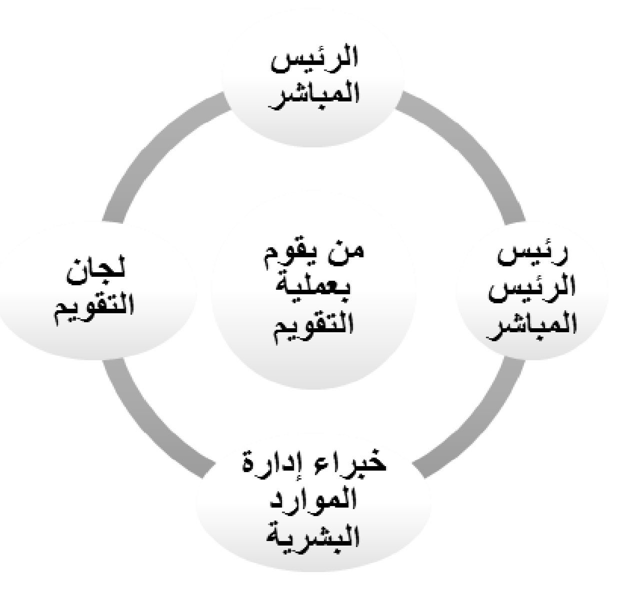
- سهولة الفهم والاستخدام من طرف القائم بالتقويم .
- أن تكون غير مكلفة .
- إمكانية ربطها بالحوافز .

٣- عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر .

٤- ضمان حق الموظف في رفع التظلم .

عملية التقويم الأداء في المجتمع الإسلامي تحتاج إلى توفير عنصر تقوى الله والخوف منه، من جانب القائم بالتقويم، وعندما يتأكد المرؤوسين أن المشرفين ينطلقون من ذلك المبدأ فلن تكن لهم حاجة إلى تقديم تظلم عندئذ .

## ٧- مسئوليات تقويم الأداء :




### الاتجاهات الحديثة في تحديد مسئوليات التقويم :

- ✓ يقوم الموظف بتقييم أدائه.
- ✓ يقوم الموظفون بتقويم أداء رؤسائهم.
- ✓ يقوم الزملاء بتقويم أداء زميلهم.
- ✓ يقوم العملاء بتقويم أداء الموظفين.

### العوامل المؤثرة في نتائج عملية التقويم :

١-حالة عدم القدرة على مقابلة متطلبات الأداء بسبب :

نقص الخبرة، نقص المستوى التعليمي، الحالة الذهنية، عدم القدرة على الإدراك ....

٢- حالة القدرة على متطلبات الأداء ولكن عدم الرغبة في ذلك بسبب :

عدم وضوح الأهداف، نقص المعلومات، تعدد مصادر الأمر ....

## ٨- المبادئ الأساسية لمقابلات تقويم الأداء :

١- تجنب الإشارة إلى الصفات الشخصية .
٢- تجنب الانتقاد الشخصي .
٣- عرض الجوانب الايجابية والسلبية .
٤- تحديد الهدف من المقابلة .
٥- عدم المقارنة مع الزملاء .
٦- الإعداد الجيد للمقابلة .
٧- إعطاء الحرية للموظف .

# المحاضرة العاشرة

## تقييم الوظائف

### مفهوم تقييم الوظائف :

- هي العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد قيمة أو اجر كل عمل قياسا بباقي الأعمال في المنظمة.
- أو هي العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من اجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة.
- أو هي العملية التي تعني بربط اجر الموظف بمقدار الجهد الذي يبذله في العمل وكذلك بمؤهلاته وخبراته,ودرجة المسؤولية الملقاة على عاتقه .

نستنتج من هذه التعاريف بأن نريد الوصول الى تحديد الاجر المناسب لوظيفة ما وذلك عن طريق مقارنة هذه الوظائف مع وظائف أخرى , و من المعروف ان وظائف المنظمة تختلف في واجباتها ومسؤولياتها فالوظائف التي تكون فيها مسؤوليات اكبر وفيها خطورة اعلى يكون لها أجر اكبر وايضاً لابد ان يرتبط الاجر بالجهد الذي يبذله الموظف في هذه الوظيفة فكلما زاد الجهد كلما اصبحت الوظيفة ذات اجر عالي كذلك لابد ان تتماشى أجور هذه الوظيفة مع مؤهلات وخبرات الموظف .

### أسباب ومبررات تقييم الوظيفة :

١.تحديد هيكل أجور رسمي وثابت استنادا إلى قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة, وهذا ما يمثل مرجعا يمكن الرجوع إليه عند الحاجة. لابد ان يكون فيه مرجع اساسي بالهيكل التنظيمي ( الدستور )

٢. توخي العدالة في نظام الأجور الحالي,أو عندما تدعو الحاجة إلى تطوير هيكل جديد للأجور .

نريد ان نتأكد من ان الاجور الموضوعه في الوقت الحالي مناسبة وعادلة للموظفين أو اذا احتجنا تطوير هيكل الأجور لابد من أن نعمل على تقييم للوظائف باستمرار .

٣. الفصل في النزاعات والشكاوى التي قد تنشأ حول قضايا الأجور.

بعض المرات تكون فيه مشاكل بين الموظفين وإدارة المنظمة في عملية الاحتجاج على الرواتب فـ عملية تقييم الوظائف تحاول ان تفصل في أي شكاوى موجوده .

٤. وضع الأساس لهيكل الأجور للوظائف الجديدة أو الوظائف التي قد يطرأ عليها بعض التعديلات في مواصفتها ومتطلباتها .

٥. تحديد أولوية الوظائف وأهميتها ومن ثم وضع سلم للأجور يحقق مبدأ الأولوية والأهمية .

٦. التقيد التشريعات التي قد تفرضها الدولة في مجال تحديد الأجور .

الدول تضع تشريعات وحد أدنى لكل وظيفة بالتالي تقييم الوظائف يساعدنا بالتقيد بهذه التشريعات

### أهداف عملية تقييم الوظائف :

١. تحديد أي من الوظائف التي يجب أن يدفع لها أجرا على من سواها .
٢. المساعدة على إزالة الغبن في توزيع الأجور والعمل على ربط فئات الوظائف بطريقة سليمة .
٣. تلافي شكاوي الموظفين والعمال التي قد تنشأ فيما لو كانت الأجور مصممة بطريقة جزافية .
٤. وسيلة جيدة لاستقطاب الكفاءات البشرية من الخارج ,وكذلك للمحافظة على ما لديها من هذه الكفاءات بالداخل .

## مسؤولية تقييم الوظائف :

- من اجل موضوعية عملية التقييم وعدالتها فإن الصفة السائدة في المنظمات هو إسناد هذه المسؤولية إلى لجنة متخصصة .

**تشكل هذه اللجان عادة من :**

- مجموعة من المسئولين من قطاعات المنظمة بما فيها إدارة الموارد البشرية .
- أن تكون ذات تنوع في الخبرات والخلفيات.
- أن تكون على علم شامل بالوظائف التي ستقيم في كافة أرجاء المنظمة.
- وعلى علم مسبق بالطرق المختلفة المستخدمة في عملية تقييم الوظائف .

- ولا تنتهي مهمة هذه اللجان بانتهاء إعمالها , ذلك أن الأمر قد يستدعي دائما مراجعة تصنيف بعض الوظائف نتيجة لبعض التطورات المحدثة عليها .
- إن وجود لجنة دائمة تقوم بنفسها بمتابعة تقييم الوظائف التي سبق لها أن حددتها ستكون أفضل وأسرع من تكوين لجنة جديدة لا تمتلك نفس خبرة اللجنة السابقة .

## طرق تقييم الوظائف :

### ١. طريقة الترتيب البسيط :

- تقوم فكرة هذه الطريقة على ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها فقد تقوم اللجنة باختيار أعلى وظيفة وأدنى وظيفة ثم ترتب الوظائف الباقية داخل هذه الحدود تصاعديا أو تنازليا .

شبيهه بالفكرة التي تكلمنا عنها بالمحاضرة السابقة تقييم الاداء ولكن هذه تخص ترتيب الوظائف من ناحية الأجور مثلاً أعلى وظيفة هي مدير قسم إدارة الموارد البشرية أو مدير الانتاج و أقل وظيفة هي مسؤول التصوير أو الارشيف فترتب الوظائف من أعلى الى أسفل او العكس

- **مميزات هذه الطريقة :** بساطتها. وسرعتها ، وسهولة تطبيقها وإمكانية استخدامها في المنظمات الصغيرة
- **عيوبها :** أنها لا تستند على معايير للقياس وإنما على مجرد الرؤيا الشخصية لأعضاء اللجنة, ويصعب الدفاع عنها أمام تساؤلات الموظفين .

### ٢. طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي :

١. تحديد الوظائف التي ستخضع للتقييم .
٢. إعداد تحليل وتوصيف الوظائف أو استخدامه إن كان موجودا بالمنظمة .
٣. اختيار معايير التوصيف (كطبيعة العمل المطلوب, واجبات الوظيفة ومدى صعوبتها ,درجة التعليم والخبرة المطلوبة للوظيفة مقدار الجهد المطلوب, ودرجة المسؤولية)
٤. تصنيف الوظائف المراد تقييمها إلى فئات متشابهة وإعطاء كل فئة درجة تعكس طبيعة المجموعة ومواصفاتها . مثلا وظيفة مدير الاتصالات الادارية او مدير قسم المستودعات نعطيها تصنيف فئة رقم ١ ثم مدير الانتاج ومدير المبيعات فئه رقم ٢

( يتبع ....... )

٥. مراجعة الوظائف النموذجية المماثلة في المنظمات الأخرى .
٦. تطبيق نظام التقييم على بقية الوظائف الأخرى وتحديد الأجر لكل وظيفة داخل الفئات الوظيفية على أساس الحد الأدنى للأجر والحد الأقصى أي بداية الأجر ثم الزيادات المتتالية التي تمنح نتيجة للأداء حتى يصل الأجر للحد الأقصى .

❖ مميزات الطريقة :

١. شيوع استخدامها في وظائف القطاع الحكومي .
٢. استخدامها في فئات الوظائف الإدارية والهندسية والعلمية في القطاع الخاص .

❖ سلبياتها :

١. استمرار وجود التحيز الشخصي إذا لم يكن هناك وصفا دقيقا للوظائف.
٢. قد يصعب إدراج مجموعة من الوظائف داخل فئة معينة ثم إعطائها وصفا واحد وخاصة إذا تعددت وكثرت الوظائف داخل كل فئة .
٣. تتطلب جهودا ووقتا كبيرا من اللجنة المسؤولية .

### ٣. طريقة مقارنة العوامل :

- تتطلب هذه الطريقة من (لجنة تقييم الوظائف) مقارنة المكونات الأساسية لكل وظيفة مع الوظائف الأخرى وتتكون من عوامل المقارنة وهي :

- المسؤولية .
- المهارة .
- الجهد العضلي .
- الجهد الفكري .
- ظروف العمل .

الخطوات التي نقوم بها وهي :

- الخطوة الأولى : تحديد الوظائف النموذجية التي سيتم عليها القياس في السوق لتلك المراد تقييمها في المنظمة
- الخطوة الثانية : تحديد عوامل المقارنة وقد تختلف هذه العوامل بالنسبة لفئات الوظائف الفنية, والإدارية, والبيعية وقد تتراوح هذه العوامل بين أربعة إلى سبعة عوامل, غير أن السائد هو الخمسة العوامل المشار إليها سابقا, وهي المسؤولية ,المهارة, الجهد العضلي, الجهد الفكري, وظروف العمل .
- الخطوة الثالثة : تحديد أجر لكل عامل من عوامل المقارنة لكل وظيفة أساسية وفقا لأهمية العامل بالنسبة للوظيفة وفقا لما هو سائد للوظائف النموذجية في السوق المحلي .

✓ أولا : مقارنة أهمية كل عامل مع العوامل الأخرى داخل الوظيفة الواحدة ومن ثم فإن الجزء من الأجر المخصص للعامل يجب أن يعكس أهمية العامل بالنسبة للوظيفة .

ثانيا: مقارنة كل عامل داخل الوظيفة مع العوامل المقارنة في الوظائف الأخرى لتحديد الجزء من الأجر المخصص لهذا العمل .

( يتبع ....... )

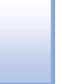
الخطوة الرابعة : وضع الوظائف المختارة على خريطة (مقارنة العوامل) على النحو الموضح في الشكل التالي :

| عوامل المقارنة الأساسية | الوظائف النموذجية | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | ميكانيكي أول | سائق رافعة | سكرتير | مأمور ملفات | فراش |
| | ريال سعودي | ريال سعودي | ريال سعودي | ريال سعودي | ريال سعودي |
| المسؤولية | ٤ | ٢ | ٢ | ١،٥٠ | ٠،٥٠ |
| المهارة | ٧ | ٢ | ٢،٥٠ | ٢ | ١ |
| المجهود العضلي | ٣ | ١،٥٠ | ١ | ١ | ٢ |
| المجهود الفكري | ٣ | ١ | ٢،٥٠ | ١،٥٠ | ٠،٥٠ |
| ظروف العمل | ١ | ٠،٥٠ | ٠،٥٠ | ٠،٥٠ | ٢ |
| الأجر الاجمالي بالساعه | ١٨ | ٨ | ٨،٥٠ | ٦،٥٠ | ٦ |

### ٤. طريقة النقط :

- تعتبر طريقة النقط من أكثر طرق تقييم الوظائف شيوعا في الاستخدام.
- وهي تشبه طريقة مقارنة العوامل في كونها تستخدم بعض عوامل القياس أو المقارنة بين الوظائف.
- ولكنها تختلف عنها في استبدال النقط ,بدلا من الأجر في تقييم أهمية كل عامل أو خاصية من الخصائص الحرجة للوظيفة .






# المحاضرة الحادية عشر

## نظام الأجور والرواتب

### تعريف الأجر :

- هو التعويض الذي يأخذه العامل والموظف مقابل الجهد الذي يبذله في العمل وقد يتم دفع هذا الأجر على أساس يومي, أو أسبوعي, أو شهري, أو سنوي .
- إن المقصود بالأجر هنا هو المبلغ النقدي المباشر الذي يأخذه الموظف في نهاية الفترة المحددة للعمل حسب ما هو متفق عليه مسبقا.سواء سمي أجرا أو راتبا, أو راتبا مضافا إليه الفوائد المالية غير المباشرة, مثل استقطاعات التقاعد ,التأمين الصحي ,وبدل السكن, بدل التعليم للأبناء وأية بدلات أخرى .

### ❖ ماذا يهم الموظف ؟

- أن يكون أجره متناسبا مع ما يقدمه من جهد ومع ما يحمله من مهارات وقدرات ومؤهلات .
- وكذلك يهم الموظف أن يحقق له الأجر :
  - المستوى المعيشي اللائق فيه .
  - وان يتوافق هذا الأجر مع كل زيادة في خبراته ومسؤولياته .
  - ومع تصاعد مستوى الاقتصاد العام .

يعتبر تقرير الأجر العادل من أهم المشكلات التي تواجه إدارة اليوم في المؤسسات والشركات
لان هناك مجموعة من الطرق تساعد لتحديد ما هو الأجر العادل ولكن فعلا لتحقيق الاجر العادل شيء صعب لأنك تحاول ترضي الموظفين الذين يعملون وكذلك نراعي الجوانب المادية التي تصرفها المنظمة على هذه الرواتب

### ❖ المفاهيم العامة :

- **الأجر :** في مضمونه الواسع يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف أو العامل.وهو لذلك يمكن أن يشمل الرواتب , العلاوات , العمولات , أو أي صورة من صور الدفع المالي .
- **الرواتب :** فقد درجت على أن تميز عن الأجور في كونها تمثل مبالغ معينة تدفع للموظف نظير قيامة بعمل معين لا يحسب بالساعات وإنما قد يكون أسبوعيا أو شهريا وقد يكون أيضا سنوياً .
- **الأجر النقدي :** هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمله الفرد ولكنه لا يمثل الأجر المدفوع نقدا , حيث أن هناك مبالغ يجب خصمها من هذا الأجر قبل حصول العامل أو الموظف على أجره أو راتبه مثل ( أقساط التقاعد , أقساط التأمين الصحي , التأمين الاجتماعي ) .
- **الأجر الحقيقي :** يعني القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر.وأن أهم ما يعنينا في قياس الأجر الحقيقي هو أن يكون هذا الأجر متغيرا مع التغير في الأسعار حتى لا يضار الموظف أو العامل في ذلك .
- **الأجر كعنصر محفز :** المنظمات التي تدفع أجورا أعلى تحصل على مستويات أعلى من الأفراد المؤهلين. ولكن هناك عوامل أخرى تلعب دورا في اجتذاب الأفراد المؤهلين للعمل والاستقرار في الوظيفة .

ماذا يمثل الأجر بالنسبة للمنظمة ؟

هو عنصر تكلفة غالي الثمن فقد تصل مصروفات الأجور إلى (٥٠٪) مثلا من قيمة التدفقات النقدية المسحوبة في بعض المنظمات .

ماذا يمثل الأجر بالنسبة للمجتمع ؟

فهو مصدر قوة شرائية تحرك الاقتصاد الوطني .

فإن على إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في المنظمات أن تدرك :

كلما كان الأجر عادلا كلما كانت درجة رضا الموظفين عالية ودوافعهم للعمل أقوى وكلما كان اقرب إلى تحقيق أهداف المنظمة .

❖ ما هو الأجر العادل :

- الأجر : من وجهة نظر العامل :

- هل هو ذلك الأجر النقدي قبل الخصومات، أم هو الأجر الصافي أو الحقيقي .

لما الموظف يقيم اجرة العادل يقصد اجره الحقيقي الذي يأخذه وينزل بحسابه ولا عليه من اجره النقدي الذي فيه امور كثيره بالنهايه هو يريد الاجر الصافي الذي على اساسه بيقدر يشتري ويعيش فيه ومنها يتسأل هل هو مناسب للجهد المبذول أو لا هل بيوفر لي سبل العيش ويفي بمتطلبات عائلتي او لا

- الأجر العادل : من وجهة نظر العامل يجنب رب العمل مشاكل توقف العمل والاحتجاج بعدم كفاية الدخل لمقابلة متطلبات الحياة الأساسية.

- الأجر: وجهة نظر الإدارة :

- هو دخلا للعامل وقوة شرائية ينفقها على السلع والخدمات..
- والأجر من وجهة نظر الإدارة، هو عنصر من عناصر التكاليف المتعددة في المشروع .

❖ ولكن ربط القوة الشرائية بصافي الأجر يثير لنا في العادة بعض الصعوبات :

- أولاً : من الصعب تحديد تكاليف المعيشة لكل أسرة على حده نظرا لاختلاف متطلبات كل أسرة واختلاف طبيعة إنفاق دخلها.
- ثانياً : تغير عادات الشراء من وقت لآخر, حيث يميل الاتجاه العام بعض الأوقات للإقدام على شراء
- ثالثاً : يختلف متوسط الأسعار من منطقة لأخرى, وما يعتبر دخلا كافيا في منطقة معينه قد لا يعتبر كذلك نظرا لارتفاع مستوى الأسعار في مناطق أخرى .

## الطرق البديلة لقياس دخل العمل :

❖ متوسط اجر الساعة :

✓ متوسط اجر الساعة يعني الدخل النقدي الذي يتقاضاه العامل لكل ساعة عمل.

✓ ويمثل الأجر الأساسي بغض النظر عن العوائد الأخرى التي يحققها العامل مثل الأجور التشجيعية ,والعلاوات , أو الأجور الإضافية .

❖ متوسط الدخل للساعة :

✓ يمثل متوسط الدخل للساعة مجموع الدخل الصافي الذي يحمله إلى منزله مقسوما على عدد ساعات العمل. وهذا الدخل يمثل إما الدخل اليومي مقسوما عدد ساعات العمل في اليوم أو الدخل الأسبوعي مقسوما على عدد ساعات العمل الإجمالية خلال الأسبوع .

مثلا نفترض ان الموظف يتسلم يوميا ٣٠٠ ريال ويعمل ٧ ساعات باليوم اذا ٣٠٠÷٧= ٤٣ ريال لكل ساعة

ايضا مثلا يتسلم بالأسبوع ٢٠٠٠ ريال ويعمل ٤٥ ساعه اذا ٢٠٠٠÷٤٥ = ٤٤ ريال لكل ساعة تقريباً

❖ الدخل الأسبوعي : يمثل الدخل الأسبوعي مقدار ما يحصل عليه العامل من دخل لأسبوع واحد من العمل ويمكن حساب هذا الدخل بثلاث طرق :

✓ الأجر الكلي للأسبوع = معدل الأجرxساعات العمل القياسية في الأسبوع/ عدد العمال في الإنتاج .

١٥ ريال × ٤٠٠ ريال / ١٠٠ = ٦٠٠ ريال بالأسبوع

✓ الدخل الكلي الأسبوعي = متوسط دخل الساعة x ساعات العمل القياسية في الأسبوع /عدد العمال في الإنتاج

✓ متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي = المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج /عدد العمال في الإنتاج .

وتمثل الطريقتان الأولى والثانية الطرق النظرية لاحتساب الدخل الأسبوعي وهذا بخلاف الطريقة الثالثة والتي تعطينا المصروفات الفعلية الأسبوعية على الأجور .

## العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور :

تواجه المنظمات عدة خيارات في اختيار السياسة المناسبة التي ستتبعها في تحديد الأجور .

١- إتباع مسلك الريادة أو القيادة في تحديد الأجور في سوق العمل أو في القطاع الذي تعمل به المنظمة .

أي ان المنظمة تقول راح اعطي مستوى من الاجور عالي اعلى من المنظمات المنافسة

٢- إتباع مسلك المنافسة في المنظمات الأخرى في تحديد مستويات الأجور .

هنا تقول ما راح اعطي رواتب اعلى ولكن سأعطي رواتب منافسه وقريبه

٣- إتباع مسلك التخلف عن مستويات الأجور السائدة في السوق والدفع بأقل من هذه المستويات.

وتختلف الاعتبارات التي يبني عليها رسم الهيكل العام للأجور وأساليب تحديد المستوى المعقول من الأجر طبقا لمجموعة من العوامل المؤثرة .

**فيما يلي تصنيف حسب مصدر التأثير :**

❖ أولاً : الاعتبارات التنظيمية والإدارية

✓ واجبات ومسؤوليات الوظيفة

أي لا نحدد الأجر بناء على الجنس ( ذكر - أنثى )( كبير - صغير ) بل نحدده على أساس ماهي الواجبات المتعلقة بالوظيفة .

✓ معدلات الأجور المماثلة

لابد ان يكون الاجر بناء على مراعاة الاجور في المنظمات المنافسة بحيث لا أعطي أقل منها وأقع في مشاكل أو عالية جداً وتبدأ المنظمات بالمنافسة فكل واحدة تزيد والوظيفة بالحقيقة ذات مهام قليله لا تستحق .

✓ فرص الترقية والمزايا المالية

أي اذا فرص الترقيات أعلى من المفترض تخفيض الاجور أما الوظائف التي نسبة الترقية فيها قليلة من المفترض زيادة نسبة الاجر فيها .

❖ ثانياً : العوامل الاجتماعية

✓ تكاليف المعيشة

تختلف باختلاف المدن والظروف الاقتصادية التي تمر بها الدوله .

✓ الحد الأدنى للأجور

كثير من الدول تدخل بوضع حد ادنى للوظيفة براتب لا يقل عن كذا فلا بد ان نأخذ ذلك بالاعتبار .

❖ ثالثاً : الاعتبارات الاقتصادية

✓ معدل الإنتاج

تربط الاجر بمعدل انتاجه واذا كان انتاجه عالي يكون الاجر متوافق مع كمية الانتاج

✓ الإمكانيات المالية للمنشأة

اذا كانت ظروفها المادية عالية وتحقق ارباح من المفترض تكون الاجور فيها مرتفعه

✓ عوامل العرض والطلب

عوامل مهمه تلعب دور في عملية المنافسة بالتالي كلما كان الطلب اعلى ارتفع الاجر واذا زاد العرض قلّ الاجر .

## التدخل الحكومي في تنظيم الأجور

❖ أولاً : أسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور

- ليست كل القوى العاملة في المجتمع تجمعها تنظيمات عمالية تحمي مصالحها وتدافع عنها أمام أرباب العمل .
- يرى بعض الاقتصاديين أن تنظيم الأجور وتدخل الدولة هو ضرورة من ضرورات التخطيط التنمية .
- قد تتدخل الدولة في تنظيم وتحديد الأجور حينما تتطلب المصلحة الوطنية ذلك نتيجة للأضرار الاقتصادية أو المتعلقة بأمن وسلامة الدولة والتي قد تنشأ نتيجة عدم اتفاق العمال وأرباب العمل على أجر معين .

❖ ثانياً : الصور التي قد يأخذها التدخل الحكومي

١- تحديد الحد الأدنى للأجور ٢- تحديد الحد الأقصى للأجور ٣- حالة الخلاف بين المنظمة والموظفين

# المحاضرة الثانية عشر

## إدارة علاقات الموظفين

١- تطوير وتخصيص المسار الوظيفي

أولاً : مفهوم التطوير الوظيفي

تتعدد التعريفات لما يسمى بـ"التطوير الوظيفي" أو"النمو الوظيفي" منها :

- هو الترقية إلى مناصب أعلى في خط الوظيفة الواحد.
- هو"العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو"
- يتضمن التطوير الوظيفي مرحلتين : تخطيط المسار الوظيفي، وتصميم المسار الوظيفي .

ومن هذه التعاريف يمكن القول ان التطوير الوظيفي يقصد به السلم الذي يصعد من خلاله الموظف من مرتبه الى اخرى حتى يصل الى مراتب علياء في المنظمة .

أ- تخطيط المسار الوظيفي :

- يعرف المسار الوظيفي بأنه: مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في اتجاه أو اتجاهات مهنية مختلفة حتى يصل إلى هدفه المنشود

مثلا يبدأ الموظف أول خمس سنوات في وظيفة ثم ينتقل إلى وظيفة أعلى بعد عشر سنوات هذا ما يسمى بالمسار الوظيفي هي الوظائف التي يشغلها الموظف في حياته العملية

- تعرف عملية تخطيط المسار الوظيفي بأنها: عملية مشتركة بين الإدارة والفرد تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعد وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وتحديد المراحل الزمنية لعبور كل مركز وظيفي إلى مركز آخر أعلى.

في المحاضرات السابقة ذكرنا انه بمجرد ما نقوم باختيار الموظف للوظيفة تناقش معه ادارة المنظمة مساره الوظيفي وخطة زمنية معينة يسير عليها وتوضح له هذه المراحل وكم تتطلب كل مرحلة من سنة ومن مهام مطلوبة

ب - تصميم المسار الوظيفي والترقية المخططة :

- يتطلب التقدم نحو الهدف الأعلى للموظف التفاهم بينه وبين رئيسه عند التحاقه بالعمل مباشرة على خط سير النمو أو التقدم الوظيفي.

ذكرناه في السابق وقلنا من الاشياء المهمه وذكرنا ما يُميز التحول إلى ادارة الموارد البشرية هو ظهور مفاهيم جديدة مثل المسار الوظيفي لم تكن موجودة بالسابق في ادارة الافراد والادارات الاخرى

( يتبع ....... )

إن هذه الخطوة تحقق فائدتين:

- توضح معالم الطريق الذي سيسلكه الموظف نحو تحقيق طموحاته ومتطلبات ذلك .

صورة الجهد الذي تحتاجه والمهارات والتدريب حتى تصل الى مبتغاك

- تعد مدخلاً جيداً لإدارة الموارد البشرية في التخطيط لاحتياجاتها المستقبلية من الوظائف والمراكز وملئها من الداخل من خلال ما يعرف بـ"الترقية المخططة "

بنفس الوقت الموظف يحتاج ان يصل الى طموحه ومبتغاه ايضاً المنظمة تحتاج انها تخطط الى احتياجاتها المستقبلية من اختيار بعض المدراء في المستقبل وسبق ان تكلمنا في فصل الاستقطاب عن الاستقطاب الداخلي وذلك عندما نقوم باستقطاب الموظفين من داخل المنظمة ونضعهم في وظائف اخرى وهذا ما نسميه بالترقية المخططة

❖ إن تصميم المسار يمثل في الواقع خط التطور الوظيفي أو الترقية المخططة في الوظائف والمهن .

## ثانياً : أهمية التطوير الوظيفي :

١- تحقيق طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل والتي ارتفعت ازدياد تطور المستوى التعليمي العام للمورد البشري. (مثل برامج الانتساب )

٢- يزيد التطور الوظيفي الجيد من جاذبية المنظمات ومن قدرتها على الاحتفاظ بالعناصر البشرية الكفء

٣- يوضح للموظفين توقعات المنظمة من الأداء المطلوب منهم، ويحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة أمامهم في المستقبل. مهمه

٤- يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم .

٥- مساعدة المنظمة على التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية، والمهنية الرفيعة، والإدارية ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب المناسبة .

٦- يقود إلى قوة بشرية منتجة لديها درجة عالية من الولاء التنظيمي .

٧- تجنيب المنظمة حالات التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، وكذلك حالات الجمود في نظام الترقيات .

٨- يزيد من سمعة المنظمة خارجيًّا بما يزيد من قدرتها على استقطاب الكفاءات البشرية الكفء من الخارج .

## ثالثاً : إدارة التطوير الوظيفي :

### ١- مسئولية الموظف :

- يجب على الفرد نفسه أن يكتشف نفسه وقدراته وطموحاته ومكامن قوته وضعفه .
- إن ذلك يمثل الخطوة الأولى فهو بذلك يدير بنفسه خط سيره الوظيفي .
- بعد ذلك يطلب الفرد المساعدة من المنظمات، والتي تقدمها المنظمات الحديثة جيداً، على اعتبار أن التطوير الوظيفي هو عمل رسمي للمديرين تجاه مرؤوسيهم .

## ٢- مسئولية المنظمة :

- كيف تتعرف المنظمة على الكفاءات الطموحة من الموظفين وتخطط تقدمهم ونموهم الوظيفي ؟
يتم ذلك من خلال جلسات الإرشاد والتوجيه. والاهتمام بنتائج الإعلانات الداخلية عن الموظف، واستخدام نظام الاختبارات لاكتشاف المواهب .

### أ- جلسات الإرشاد والتوجيه :

- بين الموظفين ورؤسائهم وأعضاء من إدارة الأفراد أو الاستعانة بمستشارين من الخارج وفق الخطوات التالية :

الخطوة الأولى : الإعداد (يقوم الموظف والموجه كل على حدة بتقييم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي في المنظمة استنادًا للمعلومات المتوفرة).

الخطوة الثانية: المقارنة (يقوم الموظف والموجه مجتمعين بمقارنة المعلومات وتقويمها ثم الوصول إلى اتفاق مشترك )

الخطوة الثالثة : التخطيط للتطوير الوظيفي (يضع الموجه مع الموظف خطة العمل التي يتم بموجبها إعداد الموظف لمسارد الوظيفي الذي اختاره )

الخطوة الرابعة : لتنفيذ (الالتحاق ببرامج التدريب والتعليم، والتدوير الوظيفي ).

الخطوة الخامسة: المتابعة والتسجيل (متابعة الرئيس للموظف، وتسجيل المعلومات عن تقدم الموظف في مسارد الوظيفي ) .

### ب - الاهتمام بنتائج الإعلانات الداخلية عن الموظف :

- على إدارة الأفراد أن تحفظ سجلات بالمتقدمين للوظائف من الموظفين داخل المنظمة سواء الذين تم تعيينهم أو الذين تم تجاوزهم.
- إن مثل هذا السجل يمثل مؤشرًا للمنظمة بأن المتقدمين لديهم الرغبة في الاستمرارية في العمل معها وتحقيق نموهم الوظيفي في ذات المنظمة .

### ج - استخدام نظام الاختبارات لاكتشاف المواهب :

إن استخدام الاختبارات مع إجراء المقابلات الشخصية يمكن أن تقود إلى اكتشاف المواهب ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

### رابعاً : مراحل المسار الوظيفي :

المرحلة الأولى: التأسيس أو البداية (يحتاج الموظف من رئيسه أن يدعم قدراته).

المرحلة الثانية: التقدم (يتركز اهتمام الموظف على الإنجاز والاستقلالية ولذا تتمثل احتياجات الموظف في الترقيات والحرية في اتخاذ القرارات، والمزيد من السلطات ).

المرحلة الثالثة: المحافظة على المكاسب (حقق الموظف كثيرًا من طموحاته، ولكنه يجتهد ليجلب الاحترام لنفسه والتقدير من الآخرين).

المرحلة الرابعة: الاستعداد للتقاعد (ليس لدى الموظف هنا غير احتياج تأكيد الذات من خلال ممارسته لأنشطة خيرية واجتماعية مختلفة) .

## خامساً : المسار الوظيفي المزدوج : من المواضيع المهمه

يقوم هذا النظام على إنشاء خطين متوازيين للمسار الوظيفي أحدهما في الحقل التخصصي والآخر في الحقل الإداري :

بعض الوظائف مثلاً مهندسين مبرمجين مسارهم الوظيفي قصير مثلا مبرمج اول ثم رئيس مبرمجين وما بيكون عنده خيارات لترقيه الى مستويات اعلى بحكم انو هذا مساره الوظيفي و بكذا ما نقدر نحرم هؤلاء الاشخاص بسبب طبيعة وظائفهم وظهرت فكرة انشاء المسار الوظيفي المزدوج انو نقوم بإنشاء مسارين مسار له علاقة بالتخصص الذي يعمل فيه الموظف ومسار اخر يخص الحقل الاداري

- فنيًّا : ( مزيد من الاستقلالية في ممارسة المهنة ولكن بدون سلطة أو نفوذ )
- إداريًّا: ( تحقيق فرص أكبر في التمتع بالمركز والسلطة والنفوذ واتخاذ القرارات )

تلجأ المنظمة إلى المسار الوظيفي المزدوج من أجل الاحتفاظ بمكانة المتخصصين الفنيين من مهاراتهم الفنية والعلمية والعملية، وكذلك إتاحة فرص التقدم الوظيفي أمامهم وعدم حرمانهم من ذلك .

### رسم بياني من الكتاب يوضح هذه الفكره

الأعمال الادارية
الأعمال المتخصصة غير الإدارية
مدير عام
رئيس هيئة كبار المستشارين
مدير إدارة تطوير المشروعات
عضو هيئة كبار المستشارين الفنيين
كبير مسئولي التطوير
كبير مستشارين
مسئول تطوير المشروعات
مستشار أول
مسئول مشروع
عضو الهيئة الاستشارية
المسار الإداري
المسار الفني
كبير مهندسين
مساعد أول
مهندس تصميم

## إدارة الحركة الوظيفية :

تتمخض عملية إدارة المسار الوظيفي عن عدد من القرارات والعمليات الإدارية من أهمها :

### ١- الترقيات:

- هي مكافأة لإنجازات الفرد السابقة وتقديرًا لارتفاع مستوى قدراته ومهاراته.
- تحقق الترقية مصالح مشتركة للفرد وللمنظمة معًا :
  - للفرد: ترفع روحه المعنوية .
  - للمنظمة: مزيد من الإنتاجية والولاء .
- قد تتم الترقية أحيانًا بدون زيادة في الأجر وتسمى الترقية الجافة

### ٢- الجمود الوظيفي :

- يعني: البقاء لمدة طويلة في وظيفة ما دون ترقية، أو نقل إلى مكان أفضل.
- من أسبابها :(عدم وجود فرص وظيفية, شح الإمكانيات المادية ,سوء الظروف الاقتصادية , انخفاض مستوى الأداء ....)

### ٣- التنزيل الوظيفي :

- هو تخفيض مرتبة الموظف وكذلك راتبه أو أجره وأية امتيازات أخرى، أو نقله إلى وظيفة ذات مسئوليات أقل.
- من أسبابها: (اعادة التنظيم في المنظمة, اندماج المنظمة مع أخرى , الانكماش الاقتصادي ,عدم كفاءة الفرد ,وانخفاض قدراته ....)

### ٤- الاستغناء المؤقت عن الخدمة :

- يعني الفصل المؤقت من الخدمة لأسباب تمت أساساً للواقع الاقتصادي للمنظمة، فإذا ما تحسنت الظروف الاقتصادية أعيد الموظف إلى وظيفته السابقة أو وظيفة أخرى .

### ٥- الاستقالة :

- تعني : انفصال عن العمل بالمنظمة يتم بإختيار الفرد وقد يكون ناتجاً عن أسباب شخصية , أو إدارية , أو وجود فرص عمل خارجية أفضل .

### ٦- التقاعد :

- يعني :التوقف الإجباري عن العمل بعد وصول الموظف إلى السن الإلزامية التي تشترطها الأنظمة أو القواعد، وتصفية حقوقه .

## إدارة مشكلات الموظفين (الانضباط – الجزاءات – الشكاوى ) :

إن قواعد الانضباط والجزاءات تمثل الجناح الآخر لعملية التحفيز :

١-الانضباط :

- يعني: الالتزام بقواعد العمل في الأداء والسلوك أو الالتزام بالنظام والأصول المرعية .

٢-الجزاءات :

- تعني: حوافز سلبية من أجل الردع وتصحيح السلوك.

قد تفرض الجزاءات ضرورة تظلم الموظف وهو ما يظهر مفهوم الشكاوى :

١-مفهوم الشكاوى :

- تعني حق التظلم لقرار عقابي صدر ضد الموظف أو الانتهاك لبنود العقد الموقع بين الموظف وصاحب العمل

وبين الجزاءات والشكاوى يظهر مفهوم التحكيم :

٢-مفهوم التحكيم :

- هو عملية إحالة القضية مثار الخلاف بين الموظف وصاحب العمل إلى جهة خارجية محايدة يوافق عليها الطرفان، ويكون حكمها قطعيًّا وإلزاميًّا.

# المحاضرة الثالثة عشر

## صيانة الموارد البشرية

### أولاً : مفهوم صيانة الموارد البشرية

- تعني صيانة الموارد البشرية المحافظة عليها بشكل يحقق فعالية والكفاءة الأمر الذي يؤدى إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين في نفس الوقت .
- تحقيق أهداف ورغبات العاملين يتطلب وجود نظام حوافز يحتوى مجموعة من المنافع والخدامات مع توفير الرعاية الصحية والسلامة في بيئة العمل .

### أولا : المنافع والخدمات :

**١. مفهوم المنافع :**

- تمثل المنافع والخدمات نوعا من التعويضات غير المباشرة التي تمنحها المنظمة للموظفين بشكل تطوعي أو إلزامي وتصنف إلى :
  - المنافع ذات الصبغة المالية .
  - المنافع الاجتماعية .
  - يكون وفاء المنظمات الكبيرة بتقديم المنافع اكبر من المنظمات الصغيرة .
  - ترى منظمات أن المنافع وسيلة لتعزيز الرفاهية الاقتصادية وتعزيز الإنتاجية والأداء .

**٢. أهمية برامج المنافع والخدمات :**

- قيام المنظمات بدور الرعاية الأبوية للموظفين من خلال معالجة مشاكلهم وزيادة استقرارهم النفسي والمادي .
- يساهم التعاقد والشراء الجماعي للعديد من المنافع إلى تخفيض تكلفتها على الموظفين .
- تعد أداة استقطاب فعالة للكفاءات البشرية من سوق العمل .
- تحافظ على الكفاءات الحالية بالمنظمة .
- تحسين حجم وجودة العمل بسبب ارتفاع الروح المعنوية للعاملين .
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة .

**أهداف تصميم برنامج المنافع والخدمات :**

- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة في سوق العمل.
- أن تكون هناك عوائد تغطي تكاليف تلك البرامج.
- أن تلبي تلك البرامج احتياجات اغلب الموظفين .
- أن تكون متناسقة مع التشريعات والأنظمة الحكومية.
- أن تساهم في تنمية العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفين.

## أنواع برامج المنافع والخدمات الاجتماعية

| برامج المنافع | برامج الخدمات الاجتماعية |
|---|---|
| الإجازات والعطلات | الخدمات الصحية |
| علاوات التقاعد | النوادي الرياضية، الاجتماعية، ثقافية |
| التامين | السكن، المواصلات، الإطعام، التعليم |
| مكافأة الاقتراح البناء | الشراء المنخفضة السعر |

## ثانياً : الصحة والسلامة :

### ١- الخدمات الصحية :

- تمثل الأعباء المالية التي تتحملها المنظمة بهدف وقاية وعلاج الموظفين وعائلاتهم ضمن برامج وقائية أو علاجية دائمة .

ويتطلب نجاح البرامج الصحية ما يلي:

- ✓ اعتراف الإدارة العليا بأهمية تلك البرامج.
- ✓ رسم سياسة واضحة للرعاية الصحية للموظفين .
- ✓ وجود جهاز إسعاف متكامل لمختلف الحالات.
- ✓ التعاقد مع المستشفيات لتقديم الخدمة الصحية المناسبة عند الحاجة.

- تهدف البرامج الصحية إلى الوقاية والعلاج من:

- ✓ حوادث العمل .
- ✓ الأمراض المهنية المختلفة خاصة المرتبطة ببيئة العمل .
- ✓ الإجهاد والتوتر .

## ٢- أسباب حوادث العمل :

**أسباب متعلقة بالوظيفة:**

- ✓ ظروف العمل غير الأمانة: معدات غير أمنة، سوء إضاءة، ....
- ✓ الإجهاد والإرهاق .
- ✓ المناخ التنظيمي .

**أسباب تتعلق بالعامل:**

- ✓ عدم استخدام وسائل الوقاية،
- ✓ الاستخدام غير الأمن للمعدات ...

## ٣- مبررات خدمة الأمن والسلامة :

- الأسباب الأخلاقية التي تتطلب الاهتمام بالعامل كإنسان من مختلف الأخطار.
- الأسباب النظامية المتعلقة بتطبيق القوانين وأنظمة السلامة والوقاية.
- الأسباب الاقتصادية تتمثل في:
  - ✓ تكلفة الإسعاف والعلاج .
  - ✓ تكلفة الوقت الضائع: للموظف المصاب، لبقية الموظفين، أيام العلاج...الخ.

تكلفة مرتبطة بالإنتاج: تعطل، تباطؤ، تلف مواد، تكلفة تصليح معدات...الخ.

# المحاضرة الرابعة عشر

## نظام معلومات الموارد البشرية

### ١-مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية

- هي إجراء منظم لجمع وتخزين وصيانة واستخراج البيانات عن الموارد البشرية في المنظمة وشؤون الأفراد وخصائص الوحدات التنظيمية التي تتعامل معها.
- هو نظام آلي لجمع وتخزين واستخراج البيانات الخاصة بالموارد البشرية .
- هو نظام يسعى إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية واستخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية .

نلاحظ من التعريفات السابقة أن العناصر الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية هي نفسها تقريبا العناصر المحددة لنظام المعلومات الإدارية وهي كما يلي:

- ✓ رصد الأحداث وتسجيلها في شكل بيانات وحقائق في مختلف الوسائل مثل :الملفات ،السجلات و النماذج ،تشكيلات الوظائف ومسيرات الرواتب (المدخلات).
- ✓ مراجعة وتصنيف وتبويب وتحليل البيانات ومعالجتها (المعالجة) .
- ✓ الحصول على المعلومات بصورة سهلة ومفهومة حتى يمكن استخدامها عند اتخاذ القرارات (المخرجات ) .

### ٢-النظام اليدوي في بناء معلومات الموارد البشرية

**أولاً :نظام الملفات**

- الملفات هي أوعية لحفظ البيانات المتعلقة بالوظائف والموظفين ومختلف المستندات والوثائق الخاصة بمجمل النشاط العام لشؤون الأفراد .
- أهم نماذج الملفات التي يمكن أن نراها في مجال الموارد البشرية ما يلي:

١-ملفات الأفراد

٢-ملفات الوظائف

٣-الملفات العامة

**ثانياً : نظام السجلات**

تستند فكرة السجلات كمصدر للمعلومات عن الموارد البشرية على أساس اختصار محتويات ملفات وتدوينها بطريقة مرتبة ومصنفة وفقا للموضوع الذي يعني به السجل ولكي يكون السجل فعالا لابد وان يتميز بالوضوح والبساطة وان يكون ملائما للنشاط الذي سيستخدم فيه مثل:

- ✓ سجل الحضور والدوام، ويشمل أنواع الغياب المختلفة والحسومات والإجازات .
- ✓ سجل الترقيات، ويشمل أسماء المؤهلين للترقيات، وأعمارهم وخبراتهم التدريبية .
- ✓ السجل الصحي، ويتناول التاريخ الصحي للموظف والأمراض والحوادث التي قد يتعرض لها خلال العمل.
- ✓ سجل التظلمات والشكاوي .
- ✓ سجل الحركة الوظيفية ويشمل النقل ،التقاعد ،إنهاء الخدمة.
- ✓ سجل التعيين .
- ✓ سجل المسابقات الوظيفية .

### ٣- ميكنة إدارة الموارد البشرية

حينما تقدم المنظمات على استخدام الانترنت ووسائط التكنولوجيا في دعم عملياتها وأنشطتها الإدارية فإنها عندئذ تكون قد التزمت بتطبيق ما يسمى (بالإدارة الالكترونية لمواردها البشرية) .

إن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المنظمات هي في الواقع نظام تكاملي لجميع الأنظمة والعمليات التي تستند على دعم ما يتوفر لدى المنظمة من معلومات وبيانات وأدوات تساعد على عملية الإدارة عن قرب وعن بعد .

| مضامين ميكنة إدارة الموارد البشرية | |
|---|---|
| تحليل وتصميم الوظائف | بإمكان الموظفين في أماكن جغرافية متباعدة العمل معاً بإستخدام الفيديو والبريد الإلكتروني والأنترنت . |
| الأستقطاب | الإعلان عن الوظائف المتاحة في الموقع الإلكتروني للمنظمة وهو ما يتيح للمتقدمين لفرص العمل في الإتصال وعرض طلباتهم الوظيفية , شهادات طلب الوضيفة, والسيرة الذاتية , ,, الخ |
| الإختيار | قياس قدرات وإمكانيات المرشحين المتقدمين لطلب الوظائف من خلال ( الإمتحانات , الفيديو , الأنترنت ) في محاكاة لتحديات العمل المتقدم له . |
| التدريب | تقديم برامج تدريبية مختلفة على موقع الشبكة في أي مكان وأي وقت . |
| الأجور والحوافز | بإمكان المتقدمين للعمل أو حق الموظفين الحاليين معرفة مستويات الأجور وتفاصيل العلاوات وجمع معلومات متكاملة عن المنافع والحوافز المالية . |

### ٤- أسباب ودواعي استخدام الميكنة في إدارة الموارد البشرية :

- الحاسب الآلي وسيلة سريعة ودقيقة في رصد المعلومات وتقديمها للمسئولين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات.
- نظام ميكنة المعلومات واستخدامها يحقق لها الوفرة في التكاليف, والسرعة في الوقت ,والاختصار في الجهد .
- إن ميكنة إدارة الموارد البشرية سيساند المنظمة في اتخاذ العديد من القرارات ليس في نشاط الموارد البشرية فحسب ,بل في القطاعات الأخرى من العمل كقطاعات التسويق, والتمويل, والإنتاج, والبحوث والتطوير .
- إن المنظمات اليوم قد سارت خطوات سريعة ومتلاحقة في تطوير أعمالها الإنتاجية والتسويقية وقد تسارعت عملية ميكنة إدارة الموارد البشرية في المنظمات .

## ٥- التحول إلى ميكنة إدارة الموارد البشرية

التحول إلى نظام الميكنة ليس عملا سهلا بالنسبة للمنظمات إذ أن هذا يتطلب الكثير من الجهد والوقت والتكلفة والصبر والخبرة وتأييد الإدارة العليا فوق ذلك,وتحتاج عملية التحول إلى دراسة مكثفة عن المسئولين وربما من الجهات الاستشارية الخارجية .

❖ وإجمالاً يمكن تحديد مراحل الانتقال من النظام اليدوي إلى النظام الآلي على النحو الموضح في الجدول التالي :

| المراحل | محتوى الدراسة والتحليل |
| --- | --- |
| المرحلة الأولى ( دراسة الجدوى ) | ❖ تشخيص المشكلات وتحديدها<br>❖ تحديد المعوقات الداخلية والخارجية التي يحتمل أن تؤثر على استخدام الميكنة<br>❖ تحديد الأهداف من الميكنة<br>❖ تحديد متطلبات التشغيل<br>❖ القيام بالدراسة وتقديم التقرير |
| المرحلة الثانية:/<br>التصميم الأولى للنظام | ❖ عرض تفصيلي مكتوب للصورة المتوقعة للنظام<br>❖ تحديد بدائل الأنظمة التي تتوافق مع الأهداف,والعوائق القائمة أو المحتملة<br>❖ تقويم البدائل<br>❖ تقديم التوصيات<br>❖ تحديد المتطلبات الهندسية والفنية<br>❖ تقدير تأثير النظام المقترح على النواحي الإنسانية والفنية |
| المرحلة الثالثة:/<br>الدراسة الهندسية | ❖ تفصيلات عن المواصفات الهندسية والفنية للمكونات المادية للنظام (الأجهزة,عمليات التشغيل,الأدوات المساعدة)<br>❖ دراسة أوليه عن تحليل التكلفة،والفعالية لأنظمة التصميم الهندسية البديلة<br>❖ اختيار بديل التصميم المناسب<br>❖ تقديم التوصية للمسئولين<br>❖ إذا تمت الموافقة.يقدم عرضا مفصلا بمتطلبات النظام من الأفراد |
| المرحلة الرابعة:/<br>اختبار النظام ثم التنفيذ | ❖ اختبار الأنظمة الفرعية<br>❖ اختبار النظام الكلي المقترح لنظم معلومات الموارد البشرية |
| المرحلة الخامسة:/<br>مراقبة النظام والتقييم | ❖ قياس الأداء<br>❖ تقويم الأداء<br>❖ إجراء التعديلات إذا لزم الأمر<br>❖ التنفيذ بعد التعديل<br>❖ المتابعة والتقييم المستمر |

### ٦- النتائج المتوقعة من ميكنة إدارة الموارد البشرية

- التحديد الواضح لأهداف نظم معلومات الموارد البشرية.
- تخفيض حجم المساحات المخصصة لحفظ ملفات وسجلات الأفراد.
- ربط نشاطات الموارد البشرية بوظائف التخطيط الاستراتيجي في كامل المنظمة.
- تقديم المعلومات التي تساعد في حل المشكلات بسرعة وفاعلية.
- تقديم معلومات مفيدة تساعد في تخطيط النمو والمسار الوظيفي للموظفين.
- تنفيذ برامج التدريب استنادا على الدراسات تحليليه موسعة على الاحتياجات الفعلية في جميع وحدات المنظمة .
- تحسين وسائل الاتصال بين الإدارات التنفيذية والاستشارية.

### ٧- مجالات استخدام ميكنة إدارة الموارد البشرية

#### ١- الاستقطاب والتوظيف :

- ✓ فحص طلبات التوظيف .
- ✓ تحليل تكلفة مصادر الاستقطاب .
- ✓ تحليل تكلفة التعيينات لكل وظيفة .
- ✓ مصادر التوظيف الداخلي المحتملة .
- ✓ تحليل معدل دوران العمالة أو الغياب .
- ✓ تحليل برامج الترقية ,تكلفة الأجور والرواتب ،حالات الفصل من الخدمة .
- ✓ إدارة الاختبارات لغرض التوظيف أو تقويم الأداء .
- ✓ إجراء المقابلات من خلال الفيديو .

#### ٢- سجلات الأفراد . أي نتسقها بصورة تسهل استخراج المعلومات منها

#### ٣- إدارة التعويضات :

- ✓ إعداد ميزانية الأفراد السنوية .
- ✓ تطور الأجور والرواتب لكل فرد من الأفراد .
- ✓ الربط بين تقويم الأداء وزيادات الأجور ، واستقصاء وتعديلات الأجور .
- ✓ الربط بين معدلات الأجور ودرجات الوظائف ومراتبها .

#### ٤- تخطيط لاحتياجات البشرية والتدريبية :

- ✓ تقدير الاحتياجات المستقبلية من الأفراد، وجدولة مواعيد التدريب الأفراد .
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية وكذلك تكلفتها .
- ✓ مراجعة مخزون المهارات البشرية، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد .
- ✓ تخطيط الإحلال، وتحليل سجلات الحوادث .

## ٥- الخدمات :

- ✓ تكلفة الخدمات بالصحة والعلاج ،والتأمين ،الحوادث، والمعاشات .
- ✓ متابعة التغيرات والتعديلات في برامج الخدمات .
- ✓ التعريف والإعلام بالخدمات المختلفة للمواطنين .

## ٨- مراحل عملية معالجة البيانات في إدارة الموارد البشرية :

١- مرحلة إعداد البيانات المختلفة في نشاطات الأفراد وبعض النشاطات المرتبطة بهذا الجانب (المدخلات)

٢- مرحلة معالجة البيانات أو العمليات حيث يتم اختيار الأساليب والتقنيات المختلفة التي سيتعامل معها الحاسب من اجل تحويل البيانات إلي معلومات جاهزة للاستخدام.

٣- الحصول على المعلومات في أي أشكال وتبويبات متعددة في شتى مجالات الموارد البشرية.... ومن خلال هذه المعلومات يستطيع المديرون اتخاذ بعض القرارات أو التصدي لبعض المشكلات .

٤- الرقابة على أداء النظام سواء في التعديلات المحدثة على المدخلات أو البرامج والأساليب المستخدمة لتحويل البيانات إلى معلومات .

٥- كيفية الاستفادة من التغذية المرتدة من المعلومات في مجال تطوير البيانات أو البرامج .

## ٩- ميكنة إدارة الموارد البشرية من الداخل أو من الخارج :

- كيفية اختيار أسلوب ميكنة الموارد البشرية، هل تختار المنظمة برامج جاهزة تسوق خارجيا أم تقوم بنفسها بإعداد موقعها على شبكة الانترنت وفق احتياجاتها ؟

إن لكل من هاتين الطريقتين مزاياها وعيوبها .

وعلى أي حال فإنه إذا ما قررت المنظمة التخطيط لشراء خدمات معينة من برامج نظم معلومات الموارد البشري فإن عليها الأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية:

- ✓ هل يمكن للبرامج المشتراة أن تتكامل مع بقية البرامج الأخرى سواء من حيث الأجهزة المستخدم أو من حيث مدة وفاعلية الاستخدام.
- ✓ تحديد المسموح له بالدخول على النظام وطلب المعلومات أو إعطائها .
- ✓ ما هي الوظائف المتعددة التي يمكن أن تتواجد على الموقع .
- ✓ كيف يمكن توسيع الطاقة الاستيعابية للموقع في المستقبل .

## ١٠- مزايا وسلبيات استخدام ميكنة معلومات الموارد البشرية

**المزايا :**

- ✓ التخلص من التعب الذي يسببه الاحتفاظ بسجلات مكتوبة ومتراكمة على مر السنين.
- ✓ الوصول السريع إلى البيانات .

( يتبع ....... )

- يمكن أن يؤدي استخدام شبكة المعلومات التي تمكن العديد من المواقع البعيدة جغرافيا من الوصول إلى المعلومات وهو ما من شأنه تقليل الرسائل الكتابية والتليفونية التي تجري من مركز العمل وفروعه المتعددة أو العكس.

**العيوب :**

- عدم قدرة بعض المنظمات على استخدام هذه الميكنة لأسباب مالية أو فنية أو بشرية بأسلوب حيادي وبسرية كافية لحماية أعمالها وقراراتها وبيانات الأفراد فيها من التدخل في الخصوصية أو استلاب المعلومات
- إن استخدام الميكنة وخاصة في بعض نشاطات الموارد البشرية كالاستقطاب قد يؤدي إلى أن تفقد هذه الوظيفة الجانب الإنساني منها بتعريض معلومات لا يود المتقدمين للعمل لإظهارها لكل موظفي إدارة الموارد البشرية أو خلافهم في المنظمة
- قد تعيق أساليب ميكنة نشاطات الموارد البشرية وخاصة في مجال توظيف الأفراد ،الأشخاص الراغبين في العمل ممن لا يملكون وسائل الاتصال الالكترونية أو ممن لا يجيدون استخدامها قد تعيقهم من تقديم وعرض طلبات التوظيف وسيرتهم الذاتية .

## تم بحمد الله وحفظه

## ندعوا الله أنا يتقبله منا عملاً صالحاً لوجهه

## ولا تحرمونا من دعائكم

الإراده والمستحيل & نووووون

١٤٣٧ هـ - ٢٠١٥ م